



BACHELORARBEIT

Frau
Laura- Marie Gaßner

**Employer Branding im
Eventmarketing -**

**Erstellung eines Maßnahmen-
konzeptes am Beispiel der
planworx GmbH**

2012

BACHELORARBEIT

Employer Branding im Event- marketing -

Erstellung eines Maßnahmen- konzeptes am Beispiel der planworx GmbH

Autor/in:

Herr/Frau Laura- Marie Gaßner

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:

AM09wS1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:

Frau Natie Wiedhopf

BACHELOR THESIS

Employer Branding in the Eventmarketing industry -

Solution Design considering the event planning agency planworx GmbH

author:

Ms. Laura- Marie Gaßner

course of studies:

Applied Mediaeconomics

seminar group:

AM09wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. Ludwig Hilmer

second examiner:

Frau Renate Wiedhopf

submission:

München, 23.08.2012

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Gaßner, Laura- Marie

Thema der Bachelorarbeit: Employer Branding im Eventmarketing - Erstellung eines Maßnahmenkonzeptes am Beispiel der Agentur planworx GmbH

78 Seiten, 4 Seiten Anlagen, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Der Demographische Wandel und der aktuell herrschende Fachkräftemangel, führen dazu, dass sich Eventagenturen immer deutlicher von ihrer Konkurrenz abheben müssen. Ziel ist sowohl passendes Personal zu rekrutieren als auch bestehende Mitarbeiter weiter zu binden. Dies kann durch die Positionierung einer authentischen Arbeitgebermarke erreicht werden. Dahinter steckt eine ausgefeilte Strategie, die sich Employer Branding nennt. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden das Employer Branding und all seine Facetten erarbeitet und am Beispiel der in München ansässigen Eventagentur planworx GmbH angewandt. Fokussiert wird hierbei das interne Employer Branding.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Thematische Eingrenzung und Vorgehensweise.....	3
1.3 Zielsetzung.....	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Begriffsdefinition Eventmarketing	5
2.2 Begriffsdefinition Eventagentur.....	7
2.2.1 Entwicklung der Eventagenturen in Deutschland	8
2.3 Begriffsdefinition Personalmarketing	10
2.4 Employer Branding.....	11
2.4.1 Begriffsdefinition „Employer Brand“	11
2.4.2 Begriffsdefinition Employer Branding	12
2.4.3 Abgrenzung Employer Branding, vom klassischen Personalmarketing	14
3 Grundlagen Employer Branding	16
3.1 Die Mitarbeiterzufriedenheitsstudie 2010	16
3.2 Gallup- Studie 2011	17
3.3 Funktionen aus Arbeitgebersicht	18
3.4 Funktionen aus Arbeitnehmersicht	21
3.5 Das Wirkungspotential	23
3.6 Risikofaktoren	25
3.7 Der identitätsorientierte Markenansatz	27
4 Der Employer Branding Prozess.....	29
4.1 Phase 1: Analyse	29
4.1.1 Unternehmensanalyse	30
4.1.2 Situationsanalyse	32
4.1.3 Zielgruppenanalyse.....	33

4.2	Phase 2: Planung.....	35
4.2.1	Zielformulierung	35
4.2.2	Positionierung	37
4.2.3	Maßnahmen.....	38
4.2.4	Kommunikation	43
4.3	Phase 3: Umsetzung.....	47
4.3.1	Die Mitarbeiterzufriedenheit	48
4.3.2	Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter.....	49
4.3.3	Kommunikation	50
4.4	Phase 4: Kontrolle.....	50
4.4.1	Interne Kennzahlen	51
4.4.2	Externe Kennzahlen.....	53
5	Praxisfall: Erstellung eines Maßnahmenkonzeptes am Beispiel der planworx GmbH	56
5.1	Phase 1: Analyse	56
5.1.1	Unternehmensanalyse planworx GmbH.....	56
5.1.2	Situationsanalyse.....	60
5.1.3	Zielgruppenanalyse.....	62
5.2	Phase 2: Planung.....	63
5.2.1	Zielformulierung	63
5.2.2	Positionierung	66
5.3	Phase 3: Umsetzung.....	68
5.3.1	Maßnahmen.....	68
5.4	Ausblick	73
6	Fazit.....	77
	Literaturverzeichnis	X
	Anlagen.....	XVII
1	PX- Fragenkatalog zur Bachelorarbeit.....	XVIII
	Eigenständigkeitserklärung	XXIII

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business- to- Business
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
GPTW	Great Place to Work®
FME	Forum Marketing- Eventagenturen
PX	planworx GmbH
SoHo	Small office Home office
W+V	Werben und Verkaufen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Umsatzvolumen Eventmarketing 2010 bis 2014	9
Abbildung 3	Zusammenhang von Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit	16
Abbildung 4	Wirkungsbereiche des Employer Branding	24
Abbildung 5	Klassischer Employer Branding Prozess der DEBA	29
Abbildung 6	Marktsegmentierung der Zielgruppe	34
Abbildung 7	Die Umsetzungsphasen des internen Employer Brandings	48
Abbildung 8	Kompetenzen der Agentur planworx	57
Abbildung 9	SWOT Analyse der Agentur planworx GmbH	60
Abbildung 10	Identifikation der Mitarbeiter mit planworx	64
Abbildung 11	Ergebnisse im Bereich Zufriedenheit mit der Führung	65
Abbildung 12	Ergebnisse im Bereich Arbeitsklima	67
Abbildung 13	Prozess zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	71
Abbildung 14	Ergebnisse im Bereich Arbeitgeberattraktivität Teil 1	74
Abbildung 15	Umfrage zur Arbeitgeberattraktivität Teil 2	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	SWOT- Matrix.....	33
Tabelle 2	Zieltypen und Beispiele.....	36
Tabelle 3	Meetingarten und Kommunikation der planworx GmbH.....	59

1 Einleitung

Mit den Begriffen “Demographischer Wandel” und “Fachkräftemangel” werden die Deutschen täglich konfrontiert, wenn sie die Zeitung aufschlagen. Die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland verändert sich drastisch und auch die Einwohnerzahlen verringern sich. Doch was das genau für die folgenden Generationen bedeutet, das bleibt unklar. So hat das statistische Bundesamt ermittelt, dass *„im Jahr 2030 [...] in Deutschland voraussichtlich nur noch rund 77 Millionen Einwohner leben [werden]. Dies entspricht einem Rückgang der Einwohnerzahl gegenüber dem Jahr 2008 um fast fünf Millionen Personen (– 5,7%).“*¹ Dies bedeutet, dass die Zahl der Erwerbstätigen immer weiter sinkt, da die geburtenstarken Jahrgänge der 50er und 60er ins Rentenalter kommen und somit wichtige Fachkräfte aus dem Arbeitsmarkt scheiden. Dies hat einen enormen Einfluss auf die Rekrutierung von gutem Personal für die Unternehmen. So äußern bereits drei Viertel aller Unternehmen Probleme bei der Stellenbesetzung und sogar 74% gehen davon aus, dass sich diese Problematik in der Zukunft noch erheblich verschärfen wird.²

Diesem Fachkräftemangel kann man auf unterschiedlichste Art und Weise begegnen. Bisher geschah das oftmals durch kurzfristige und situationsbedingte Personalmarketingaktivitäten. Der Trend zeigt jedoch auf, dass der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke besonders wirksam bei der Generierung der „richtigen“ Bewerber ist. Eine gute Startposition haben Unternehmen, zu welchen eine starke Business- to- Consumer Produktmarke gehört, da starke Markenwerte bereits bestehen und der Bekanntheitsgrad dieser Produktmarke dafür sorgt, dass es Bewerber bereits durch diese Tatsache anzieht. Nachholbedarf besteht jedoch bei mittelständischen Business- to Business Marken, welche sich oft scheuen, sich durch ein spitzes Arbeitgeberprofil von renommierten Großunternehmen abzuheben.³

Ein Beispiel für diese renommierten Business- to Customer Marken ist die Deutsche Lufthansa AG, welche versucht, dieses Problem unter anderem auch durch eine Employer Brand, also eine attraktive Arbeitgebermarke, abzuschwächen oder sogar

¹ Statistische Ämter des Bundes und der Länder, <http://www.statistikportal.de/>, Zugriff v. 04.05.12

² Vgl. Sentiso, <http://www.sentiso.de/>, Zugriff v. 04.05.12

³ Gelbert/ Inglsperger, <http://www.markenlexikon.com/>, Zugriff v. 10.06.12

auszulöschen. Kampagnen wie „be who you want to be - be Lufthansa“⁴, sollen Fachpersonal, oder solche die es werden wollen an Land ziehen.

Zu den mittelständischen Unternehmen ohne Produktmarke gehören sicherlich auch Eventagenturen, in denen die Relevanz von Employer Branding bislang noch nicht diesen Stand erreicht hat. Der Handlungsbedarf ist nichtsdestotrotz enorm, wie Jens Plath von der Serviceplan Gruppe im Interview mit der w+v angibt: *„Es ist auf jeden Fall ein Fehler, das Thema [Employer Branding] nicht ernst zu nehmen. Wir müssen die Zeichen der Zeit erkennen und in eigener Sache Werbung machen. Bei vielen Agenturen steckt das Employer Branding noch in den Kinderschuhen, aber in zwei bis drei Jahren wird sich das deutlich geändert haben, da bin ich sicher [...]“*⁵ Dieses Statement verdeutlicht auch den Bedarf dieser wissenschaftlichen Arbeit und den dadurch entstehenden Neuigkeitswert. Anhand dieser Analyse am Beispiel der Full-Service Eventagentur planworx GmbH soll verdeutlicht werden, wie ein erstes Grobkonzept richtungsweisend für den Beginn von Employer Branding-Maßnahmen wirken kann.

1.1 Problemstellung

Die Grundproblematik des aktuell herrschenden Fachkräftemangels, dem Zugzwang dem Agenturen ausgesetzt sind im Thema Arbeitgebermarke voranzukommen und die Unerfahrenheit der Agenturen im Bereich Employer Branding, bilden das Mauerwerk dieser Arbeit und die große Herausforderung, die die ersten Schritte im Employer Branding für die planworx GmbH birgt. Der Fokus liegt hierbei jedoch nicht ausschließlich auf der Rekrutierung von „passendem“ Personal, sondern insbesondere auch auf der Bindung der internen Mitarbeiter an das Unternehmen.

Jede Agentur bietet ihren Kunden eine Art Employer Branding an, denn sie sind Markenspezialisten und Meister in der Erstellung von marketingspezifischen Konzepten, genau auf die Vorzüge der Kundenmarke abgestimmt. Die eigene Arbeitgebermarke in Szene zu setzen, ist in werbetreibenden Agenturen bislang noch nicht üblich, die Bedeutsamkeit genau dies voranzutreiben, wächst aber. Jede Agentur ist gefordert, ihre

⁴ Deutsche Lufthansa AG, <http://www.be-lufthansa.com/>, Zugriff v. 08.05.12

⁵ Plath, <http://www.wuv.de/>, Zugriff v. 08.05.12

Vorzüge herauszuarbeiten, die Attraktivität ihres Unternehmens zu steigern und Individualität auszustrahlen, statt nur in der „me-too“ – Position zu verweilen.⁶

Aktuell befinden sich viele Agenturen in der Orientierungs- und Planungsphase, was das Thema Employer Branding angeht. Auf Basis eines richtungsweisenden Maßnahmenplans, der im Praxisteil entstehen soll, kann die Agentur in die Implementierung erster Employer Branding Maßnahmen starten, oder sich zumindest mit der Sinnhaftigkeit möglicher Maßnahmen auseinandersetzen. Es soll trotzdem kritisch hinterfragt werden, inwiefern Employer Branding für Agenturen überhaupt wirksam und sinnvoll ist.

1.2 Thematische Eingrenzung und Vorgehensweise

Ich möchte das Thema dieser Bachelorarbeit deshalb hiermit genau eingrenzen. Durch die aktuellen Gegebenheiten fokussiere ich mich ganz auf das Employer Branding im Eventmarketing und die damit zusammenhängende Institution, die Eventagentur. Ich beleuchte das Thema von zwei Seiten: von der theoretischen- und von der praktischen Seite. Zunächst erarbeite ich alle relevanten Arbeitsdefinitionen und analysiere im Anschluss den theoretischen Verlauf einer Implementierung von Employer Branding. Sobald diese theoretische Grundlage geschaffen ist, setze ich das Wissen in die Praxis um und konzipiere erste zielführende Maßnahmen für die planworx GmbH. Das Employer Branding in der Industrie oder in großen Unternehmen, wird somit außen vor gelassen. Ist im Verlauf dieser Arbeit also von „Unternehmen“ die Rede, kann dies immer auch auf die Agentur bezogen werden.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit wurde bereits in der Problemstellung angedeutet. Für den wissenschaftlichen Teil gilt jedoch zu beleuchten, wie ein klassischer Employer Branding Prozess abläuft und auch in die Praxis umgesetzt wird. Es soll theoretisches Hintergrundwissen vermitteln und auch die Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufzeigen. Es soll eine ausreichende Informationsbasis für das Verständnis aller weiteren

⁶ Vgl. Kühn, <http://www.wuv.de/>, Zugriff v. 04.05.12

Maßnahmen und Prozesse geschaffen werden. Anschließend soll die Theorie auf die planworx GmbH angewandt werden und analysieren, inwiefern die Agentur im Bereich Employer Branding schon vorangeschritten ist, welche Aspekte man zur Positionierung nutzen kann und welche möglichen, erweiternden Maßnahmen denkbar wären. Im Fazit soll erschlossen werden, wie wichtig Employer Branding im Allgemeinen ist und speziell in der Eventbranche oder werbetreibenden Agenturen Sinn macht. Außerdem soll hinterfragt werden, ob Employer Branding ein ernstzunehmender Trend ist und welche Aspekte auf jeden Fall berücksichtigt werden müssen. Diese Bachelorarbeit erschließt ein gesamtstrategisches Human Resource Management, wendet es beispielhaft direkt an und gibt Ausblick auf den weiteren Verlauf in den kommenden Jahren.

2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werde ich die theoretischen Grundlagen erarbeiten, welche ausschlaggebend für das Verständnis dieser wissenschaftlichen Arbeit sind. Hierzu gehören alle Begriffe, die bereits im Titel der Bachelorarbeit erscheinen. Wichtig für das ganzheitliche Verständnis ist zum einen die Abgrenzung und Definition von klassischem Eventmarketing, ihren Funktionen und Möglichkeiten und zum anderen die Rolle von Eventagenturen und deren Entwicklung in Deutschland.

Der zentrale Begriff ist dennoch das Employer Branding, welches in diesem Kapitel besonders genau untersucht wird. Durch verschiedene fachliterarische Quellen stelle ich eine eigene ganzheitliche Definition auf die Beine, welche das Mauerwerk dieser Arbeit darstellt und zum Verständnis der Betrachtungsweise einen erheblichen Beitrag leisten wird. Insbesondere die Abgrenzung zum klassischen Personalmarketing verdeutlicht die fundamentale Definition des Employer Branding.

2.1 Begriffsdefinition Eventmarketing

Da ich mich in dieser Arbeit vor allem auf die Entwicklung von Employer Branding-Maßnahmen im Bereich Eventmarketing beziehe, möchte ich diesen Begriff zunächst genau abstecken, um eine individuell auf diese Arbeit abgestimmte Definition festzulegen. Hierfür nutze ich ausgewählte Fachliteratur. Dort ist keine einheitliche Definition für das Event Marketing zu finden. Jeder Autor definiert diesen Begriff unterschiedlich und hebt individuell ausgewählte Eigenschaften hervor. Deshalb nehme ich zunächst die relevanten Begriffe auseinander.

Der Begriff „Event“ kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt Ereignis / Veranstaltung. Als Event bezeichnet man also *„Veranstaltungen aller Art. Ursprünglich und im engsten Sinne versteht man unter Event besondere (einzigartige, spektakuläre, unvergessliche...) Veranstaltungen.“*⁷ Durch die häufige Nutzung des Begriffes „Event“ wurde die eigentliche Bedeutung immer schwammiger. Umgangssprachlich betitelt man schnell auch private Feste oder herkömmliche Feiern als Event. Deshalb bedarf es bei dieser Definition einer präziseren Formulierung und einer weitgefächerten Be-

⁷ Esch, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>, Zugriff v.07.05.12

trachtungsweise. Bruhn definiert ein Event als „*eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Kommunikation genutzt wird.*“⁸ Hier wird ein Event als ein Ort bezeichnet, an dem durch die Aussendung von Reizen die Sinne einer vorher ausgewählten Zielgruppe angesprochen werden. Ein Event bleibt dadurch länger im Gedächtnis der Rezipienten und veranlasst zum weiteren Austausch untereinander.

Auf die oben bereits erwähnten Reize zur gezielten Sinnesansprache geht auch Nufer ein, welcher die Bedeutung von Events weiter spezifiziert: „*Durch produkt-, unternehmens- oder dienstleistungsbezogene Ereignisse sollen kognitive, emotionale und physische Reize dargeboten, Aktivierungsprozesse ausgelöst sowie unternehmensgesteuerte Botschaften, Informationen und Assoziationen kommuniziert werden, die zum Aufbau von Unternehmens- und Markenwerten einen positiven Beitrag leisten*“⁹ Nufer ergänzt, dass Events aus unternehmerischen Gründen stattfinden und den Teilnehmern alle Botschaften, Stimmungen und Informationen vermittelt und dadurch einen „Aktivierungsprozess“ auslösen. Dieser Aktivierungsprozess kann sich z.B. durch die plötzliche Identifikation mit dem Unternehmen oder in Form eines Kaufwunsches äußern.

Der zweite Begriff ist „Marketing“. Die wohl bekannteste Definition stammt von der AMA (American Marketing Association) aus dem Jahr 1985 und lautet übersetzt: „*Marketing ist der Prozess von Planung und Umsetzung der Entwicklung, Preissetzung, Kommunikation und Distribution von Ideen, Gütern und Dienstleistungen zu Ermöglichung von Austauschprozessen, die die individuellen und organisationsbezogenen Zielsetzungen erfüllen.*“¹⁰

In dieser Definition werden bereits die vier Säulen des Marketingmixes benannt (Product, Price, Place und Promotion). Der Begriff Event kann in den Bereich „Promotion“, die sogenannte Kommunikationspolitik eingegliedert werden. Je nach Literatur, wird ein Event auch in die below- the- line Kommunikation eingeordnet. Diese Maßnahmen

⁸ Bruhn 1997, S. 777

⁹ Nufer 2007, S. 21

¹⁰ AMA zitiert nach Meffert, Heribert: Marketing, S. 11

dienen dazu, die Zielgruppe durch unkonventionelle Werbemaßnahmen direkt anzusprechen.¹¹

Die beiden Begriffe können nun zusammengeführt werden um Event Marketing zu definieren. Sistenich zum Beispiel definiert das Event Marketing als eine *„erlebnisorientierte Umsetzung von Marketingzielen eines Unternehmens durch die Planung, Vorbereitung, Realisierung und Nachbereitung von Events und als integrierter Bestandteil eines ganzheitlichen Marketingkonzeptes eines Unternehmens [...]“*¹²

Zusammengefasst gelange ich nun zu meiner Arbeitsdefinition von Eventmarketing:

Eventmarketing ist eine in die Kommunikationspolitik eines Unternehmens integrierte Umsetzung von Marketingzielen im Rahmen eines Marketingkonzeptes, welche durch die Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Events erreicht wird. Die Zielgruppe wird hierbei persönlich durch eine emotionale Sinnesansprache angesprochen. Dies kann einen Austausch untereinander und gegebenenfalls auch einen Kaufwunsch hervorrufen und trägt somit auch zu den Absatzzielen eines Unternehmens bei.

2.2 Begriffsdefinition Eventagentur

Eine Eventagentur ist ein Dienstleister für Unternehmen, die damit beauftragt wird ein Marketingevent für diese durchzuführen. Sie ist dem Kunden und dem Marketingevent zwischengeschaltet *„und bündelt die Dienstleistungen verschiedener Unternehmer/Anbieter und koordiniert den Ablauf nach den Wünschen der Kunden.“*¹³ Ferner bietet *„eine Eventagentur [...] die Leistungen der Konzeption, Organisation des gesamten Events mit allen Bestandteilen sowie der Akquise und Vertragsverhandlungen an. Es ist wichtig, dass die Agentur dabei konzeptionell und qualitativ arbeitet, aber dabei kreativ und individuell auf Kundenwünsche eingeht.“*¹⁴ Die Leistungspalette der Eventagenturen unterscheidet sich jedoch. So gibt es Agenturen, die nur Teilbereiche des Events übernehmen und welche, die das gesamte Event, quasi von der Idee zur Um-

¹¹ Vgl. Esch, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff v. 07.05.12

¹² Vgl. Sistenich, F. Eventmarketing, 1999, S.61

¹³ Die neue Community der Eventbranche, <http://www.va-community.de>, Zugriff v. 21.05.12

¹⁴ Schreiter 2009, S. 73

setzung übernehmen. Letztere sind sogenannte Full- Service- Agenturen, welche häufig auch auf das klassische Marketingevent spezialisiert sind.¹⁵

Die Entscheidung, ob die Planung und Steuerung des Events komplett oder nur teilweise ausgelagert wird, liegt auf der Kundenseite und hängt oft mit dem Kenntnisstand des vorhandenen Personals und des zur Verfügung stehenden Budgets zusammen.

2.2.1 Entwicklung der Eventagenturen in Deutschland

Sucht man gezielt nach der aktuellen Entwicklung von Eventagenturen in Deutschland, trifft man auf viele unterschiedliche Ergebnisse. Oftmals werden nicht nur die reinen Eventagenturen in den Befragungen berücksichtigt, sondern auch Eventzulieferer wie Künstleragenturen oder Cateringunternehmen. Diese Tatsache verzerrt demnach die Ergebnisse.¹⁶

Glaubt man den Studienergebnissen des Eventreports 2003 der TU Chemnitz, wurde die Messlatte an Qualität und Wirtschaftlichkeit in Bezug auf Eventagenturen deutlich gesteigert. So ergab sich ein Rückgang der Eventagenturen vom Jahr 2002 bis 2004 um 15%. Dennoch wurde bereits im Jahr 2004 ein deutliches Wachstum im Eventmarketing vorausgesagt. *„Ein Drittel der Unternehmen wollen ihre Eventbudgets zukünftig steigern. Eventmarketing kann seinen festen Platz im Mix der Instrumente der Marketingkommunikation weiter festigen.“*¹⁷

¹⁵ Vgl. Henschel 2010, S. 80

¹⁶ Vgl. Meyer, S. 66, zitiert nach Erber 2005, S. 210 f.

¹⁷ TU Chemnitz, <http://www.tu-chemnitz.de/>, Zugriff v. 21.05.12

Vergleicht man die Prognosen aus dem Jahr 2003 mit der aktuellen Studie „Event-Klima 2012“ des Forums für Marketing- Eventagenturen (FMA) im FAMAB e.V., bestätigen sich diese Aussagen:

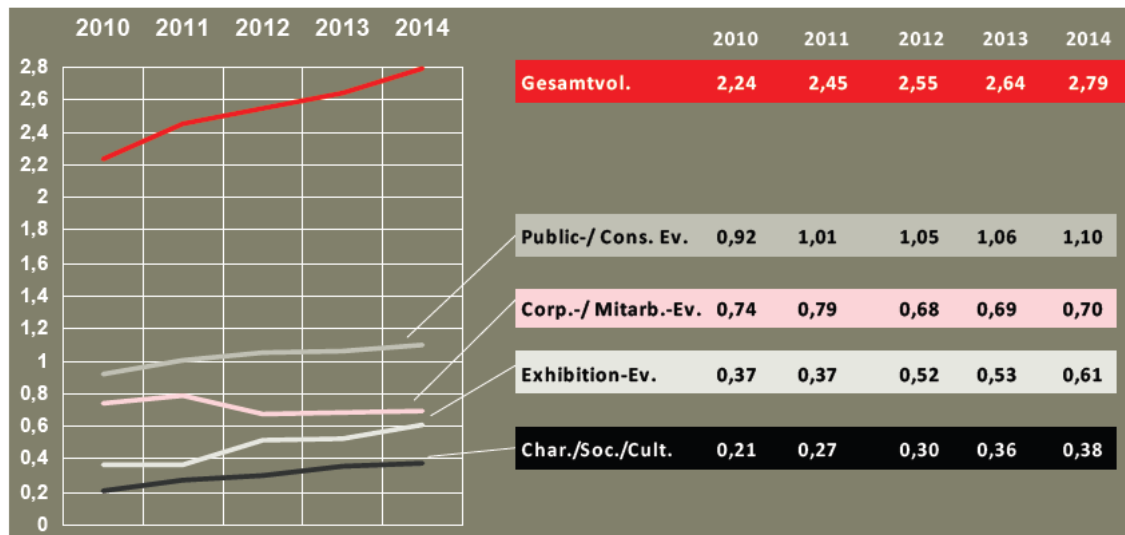


Abbildung 1 Umsatzvolumen Eventmarketing 2010 bis 2014¹⁸

Die Abbildung verdeutlicht: Um fast 25% steigen die Aufwendungen der Unternehmen für Marketingevents und somit geht es der Branche, trotz anhaltender Finanzkrise gut. Unternehmen ließen im Jahr 2011 rund 200 Mio. Euro mehr in die Live- Kommunikation fließen. Die Abbildung spiegelt nicht nur die Entwicklung des Gesamtbudgets wider, sondern auch die Aufteilung des Etats in die verschiedenen Maßnahmen. Public- und Consumer- Events sind die von Agenturen am meisten geforderten Medien der Marketing- Events. Begründet wird dieser Trend durch die Zielgruppe. Events, welche sich direkt an den Konsumenten richten stehen in einem größeren Wachstum als solche, die sich im B2B- Bereich ansiedeln.¹⁹

Die FME stützt ihre Ergebnisse auf 250 Interviews mit verantwortlichen Entscheidern aus drei Bereichen. Erstens sind dies Entscheider aus den TOP 500 Unternehmen, die Marketing- Events als Maßnahme einsetzen, zweitens mit mittelständischen Unter-

¹⁸ FME 2012, S.3

¹⁹ Vgl. FME 2012, S. 3

nehmen und drittens mit Agenturen aus verschiedenen Bereichen, die Mitglieder des FME sind.²⁰

Zusammenfassend ist aus den Studien herauszulesen, dass die Anzahl der Eventagenturen aufgrund des Qualitätsanspruches zwar leicht zurück geht, sich die bestehenden Agenturen hingegen schnell vergrößern. Dies belegt die Steigerungsrate des Etatvolumens, welche ein jährliches Wachstum von 10% aufweist.²¹ Unternehmen steigern ihre Budgets für Marketingevents um 25% und lagern diese auch weitestgehend an Eventagenturen aus. Für den Arbeitsmarkt bedeutet dies, dass zunehmend Fachkräfte gesucht werden, um der Auftragsflut gerecht zu werden.

2.3 Begriffsdefinition Personalmarketing

Seit fast 50 Jahren kursiert der Begriff Personalmarketing in der Fachliteratur und durchlief Zeiten, in denen der Begriff an Bedeutung gewann und auch wieder verlor. Die Vielfalt der Begriffsdefinitionen ist im Wandel der Zeit und der Anzahl der Forscher begründet, welche mit diesem Begriff aus verschiedenen Perspektiven arbeiteten.²² Dennoch wird eindeutig in drei Kategorien unterteilt: Personalmarketing im engen Sinn, im weiteren Sinn und im weiten Sinn.²³

Im engsten Sinne dient Personalmarketing „[...] der langfristigen Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter“²⁴ und konzentriert sich somit ausschließlich auf die Mitarbeiteranwerbung und die anschließende Bindung und ist somit externer Natur.

Der zweite Ansatz ist weiter gefasst und beschreibt Personalmarketing als den „Versuch der Anwendung des Marketinggedankens (Marketing) auf den Personalbereich, [...] [insbesondere] die Betreuung der Mitarbeiter im Unternehmen [...]“.²⁵ Diese Definition schließt auch den internen Bereich des Personalmarketings mit ein und zielt auf die Mitarbeiterbindung durch operative Maßnahmen ab.

²⁰ Vgl. FME 2012, S. 18

²¹ Vgl. FME 2012, S. 16

²² Beck 2008, 5

²³ Vgl. Hahn, <http://sozialesbrandmarken.wordpress.com/>, Zugriff v. 22.05.12

²⁴ Kauffeld 2011, S. 95

²⁵ Bartscher, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>, Zugriff v. 22.05.12

Der am weitesten gefasste Ansatz bezeichnet das Personalmarketing folgendermaßen: *„Als Denk- und Handlungskonzept erstreckt er sich auf den gesamten Personalbereich, abgeleitet aus den allgemeinen Zielen des Marketings und den spezifischen Unternehmenszielen, welches interne und externe Aktivitäten einschließt.“*²⁶ Diese Definition schließt alle drei sowohl intern als auch extern gerichteten Definitionen und Ziele ein.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Personalmarketing insbesondere *„die Orientierung der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens an den Bedürfnissen gegenwärtiger (interner) und künftiger (externer) Mitarbeiter mit dem Ziel, gegenwärtige Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen, [darstellt].“*²⁷ Hier werden sowohl die internen als auch die externen Komponenten berücksichtigt und betont, dass sich das Personalmarketing vor allem durch seine handlungsorientierte Funktion charakterisieren lässt.²⁸

2.4 Employer Branding

Employer Branding ist der zentrale Begriff dieser Bachelorarbeit und wird in diesem Punkt ausgiebig definiert. Hinzugezogen wird aktuelle Fachliteratur mit diversen Sichtweisen, sodass am Ende eine Arbeitsdefinition festgelegt werden kann.

2.4.1 Begriffsdefinition „Employer Brand“

Die Employer Brand ist ein englischsprachiger Begriff, welcher im Deutschen als Arbeitgebermarke übersetzt wird.

*„Wie die aktuellen und potentiellen Mitarbeiter das Unternehmen als Arbeitgeber wahrnehmen und wahrnehmen sollen, drückt die Employer Brand aus.“*²⁹ Eine Employer Brand ist also das Ziel eines Unternehmens, von potentiellen und bestehenden Fachkräften als attraktiver Arbeitgeber angesehen zu werden. So wurde der Begriff 1996 von Ambler und Barrow erstmals folgendermaßen definiert:

²⁶ Hahn, <http://sozialesbrandmarken.wordpress.com/>, in: vgl. Beck, 2008, S.10; Reich 1992, S.19; Schwaab, 1991, S.8f Zugriff v. 21.05.12

²⁷ Kalkbrenner/ Skowronek, <http://www.wms-personalmarketing.de/index.html>, Zugriff v. 21.05.12

²⁸ Vgl. Hahn, <http://sozialesbrandmarken.wordpress.com/>, Zugriff v. 22.05.12

²⁹ Stotz/Wedel 2009, S. 6

„Wir definieren eine Employer Brand als die Summe funktioneller, wirtschaftlicher und psychologischer Vorteile, die sich aus einem Beschäftigungsverhältnis ergeben und mit denen der Arbeitgeber assoziiert wird. Hauptaufgabe der Employer Brand ist es, dem Management einen schlüssigen Rahmen vorzugeben, um Prioritäten einfach setzen und gewichten zu können, die Produktivität zu erhöhen sowie Rekrutierung, Anbindung und Motivation der Mitarbeiter zu verbessern.“³⁰

In dieser Definition erschien die Employer Brand das erste Mal. Besonders hervorzuheben ist, dass diese Definition nicht nur die Vorteile für das Unternehmen / die Agentur betont, sondern auch die der bestehenden und potentiellen Arbeitnehmer. Intern bedeutet dies die Mitarbeiterbindung und Steigerung der Motivation. Hieraus resultieren bessere Arbeitsergebnisse und eine gesteigerte Produktivität in einem guten Arbeitsklima. Extern bedeutet dies die Rekrutierung passenden Personals, welches dem Anspruch der Agentur gerecht wird und zur Arbeitgebermarke passt.

Die zweite Definition stammt von Meffert/Esch aus dem Jahr 2001 und beschreibt die Arbeitgebermarke als *„ein in den Köpfen der umworbenen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild.“³¹*

Die von mir angesprochenen bestehenden und potentiellen Arbeitnehmer sind nach dieser Definition ausschließlich Fach- und Führungskräfte, welche sich durch überdurchschnittliche Fähigkeiten in verschiedensten Bereichen auszeichnen. Nicht nur ihre Fähigkeiten allein, sondern auch die Schnelligkeit, mit der sie innerhalb eines Unternehmens die Karriereleiter nach oben klettern, weicht stark positiv von ihren Altersgenossen ab. So gelangen sie schnell zu Senior Managementstellen und weisen sowohl eine überdurchschnittlich fachliche als auch soziale Kompetenz aus.³²

2.4.2 Begriffsdefinition Employer Branding

Wie oben bereits erläutert, ist die Employer Brand demzufolge die Arbeitgebermarke, welche sowohl intern als auch extern konstatiert ist. Die Employer Brand ist somit das Ziel, das Employer Branding die Strategie und der Weg zu dieser Arbeitgebermarke.

³⁰ Ambler/ Barrow, 1996, S. 185-206

³¹ Meffert/Esch 2000/2003 zitiert in Stotz/Wedel 2009, S. 7

³² Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 7

Die wohl gängigste Definition von Employer Branding stammt von der Deutschen Employer Branding Akademie und bezeichnet *„Employer Branding [als] die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber[...]“*³³ Die in dieser Definition genannte Entwicklung ist somit die Strategie, welche *„[...] unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages [abzielt]“*³⁴ Dies beinhaltet bereits eine Anzahl an Wirkungen auf die Mitarbeiter und das Unternehmen und lässt darauf schließen, dass durch Employer Branding auch wirtschaftliche Erfolge erzielt werden können.

Eine weitere Definition stammt von Mladen Petkovic aus dem Jahr 2007. Für ihn beinhaltet Employer Branding *„alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam (Employer of Choice) zu beeinflussen.“*³⁵ Petkovic bringt hier wieder die Fach- und Führungskräfte ins Spiel, welche die Zielgruppe des Employer Brandings darstellen und berücksichtigt auch die Nachhaltigkeit des Employer Brandings, das ausschließlich durch die Kontrolle und der damit einher gehenden Anpassung der Ziele erreicht werden kann.

Als Basis dieser Arbeit möchte ich gerne die Definition der Deutschen Employer Branding Akademie nutzen, da sie die gängigste und vollständigste von allen ist. Als einzigen Zusatz möchte ich definieren, dass die potentiellen Mitarbeiter in diesem Fall ausschließlich Fach- und Führungskräfte sind, welche sowohl aus Studienabgängern als auch aus Auszubildenden gewonnen werden können oder intern im Unternehmen bereits bestehen.

³³ DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 21.05.12

³⁴ DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 21.05.12

³⁵ Petkovic 2007, S. 70

2.4.3 Abgrenzung Employer Branding vom klassischen Personalmarketing

Fragt man Markenfachleute, ob Employer Branding ein Teil des Personalmarketings sei, schütteln sie verärgert den Kopf und beharren auf eine deutliche Unterscheidung. Dominic A. Hahn, Referent im Personalmarketing hat sich mit der Unterscheidung dieser Bereiche ausgiebig beschäftigt. In einem Artikel unterscheidet er Personalmarketing vom Employer Branding folgendermaßen: *„Personalmarketing ist ein Bündel an operativen Maßnahmen des Personalressorts zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und gezielten Ansprache potenzieller Bewerbergruppen. Employer Branding dagegen ist ein Commitment des gesamten Unternehmens dazu, employer of choice zu werden. Employer Branding hat dabei die Funktion einer Strategie, nach der sich alle nach innen und außen kommunizierenden Abteilungen ausrichten, um eben genanntes Ziel zu erreichen.“*³⁶

Das bedeutet, dass das Personalmarketing sich vor allem auf die Rekrutierung passenden Personals fokussiert und dies durch operative Maßnahmen durchführt. Gesteuert wird dieser Prozess durch den aktuellen Personalbedarf. Employer Branding hingegen ist ein übergeordneter, tiefgründiger und auf alle Instanzen der Agentur ausgerichteter Prozess, welcher auf deren Markenverständnis aufgebaut ist. Hier gilt es, „employer of choice“ zu werden, das heißt der bevorzugte Arbeitgeber sowohl bei den Bewerbern als auch bei bestehenden Mitarbeitern.

Wolf- Reiner Kriegler, Geschäftsführer der DEBA geht noch weiter und erklärt: *„Branding ist nicht Marketing – [...] Der Weg zur Arbeitgebermarke setzt viel früher an, ist viel tiefer in Organisation und Management verankert und umfasst deutlich mehr Aktionsfelder als das Personalmarketing. Dafür wirkt es auch ungleich breiter und intensiver und kann Wirkungspotenziale aktivieren, die mit Personalmarketing alleine nicht zu erreichen sind“*³⁷ und stellt das Employer Branding somit übergeordnet als strategischen Weg zum attraktiven Arbeitgeber dar.

Dieser gesamtstrategische Aspekt ist wohl der bedeutendste Unterschied zwischen Personalmarketing und Employer Branding. Letzteres ist ganzheitlich in die Unterneh-

³⁶ Hahn, <http://sozialesbrandmarken.wordpress.com/>, Zugriff v. 22.05.12

³⁷ Kriegler 2010 in <http://www.personalmarketingblog.de/>, Zugriff v. 25.05.12

menspolitik eingebettet. Das Personalmarketing spielt dabei nur die Rolle eines Tools in der operativen Umsetzung. Wie die Definitionen verdeutlichen, setzt Employer Branding viel früher an und zieht deutlich nachhaltigere Kreise als das klassische Personalmarketing. Wichtigster Unterschied ist zusammengefasst, dass Employer Branding ein Teil des strategischen Human Resource Managements ist.

3 Grundlagen Employer Branding

Da nun alle notwendigen Begriffe dieser Bachelorarbeit ausführlich erläutert wurden, können jetzt Grundlagen des Employer Brandings erarbeitet werden. Wichtig ist zunächst die Tatsache, dass das interne Employer Branding für eine Agentur, welche bisher nicht damit gearbeitet hat, im Fokus steht. Im Folgenden wird deshalb die betriebswirtschaftliche Bedeutung von internem Employer Branding anhand einer Mitarbeiterzufriedenheitsstudie verdeutlicht. Anschließend werden die Funktionen des Employer Brandings für die Arbeitnehmer und Arbeitgeber definiert und der Wirkungsbereich des Employer Brandings aufgezeigt.

3.1 Die Mitarbeiterzufriedenheitsstudie 2010

Die Mitarbeiterzufriedenheitsstudie aus dem Jahr 2010 der 2hm & Associates GmbH verdeutlicht, dass zufriedene Mitarbeiter einen erheblichen Einfluss auf Qualität und Produktivität eines Unternehmens haben. Diese steigern nicht nur den Renditefaktor, sondern reduzieren auch die anfallenden Kosten aufgrund von geringerer Fluktuation. Grund hierfür ist ihre Loyalität zum Unternehmen.

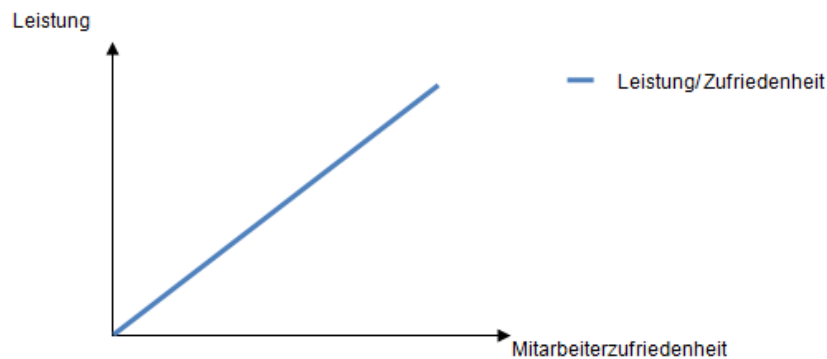


Abbildung 2 Zusammenhang von Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit³⁸

Es kann ein starker Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung festgestellt werden, der wie oben abgebildet skizziert wird. Die Kennzahl der Mitarbeiterzufriedenheit in einem Unternehmen kann durch Mitarbeiterbefragungen erhoben

³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an 2hm, <http://www.2hm.eu/>, Zugriff v. 20.07.12

werden. Gerade einmal 28% der Unternehmen führen diese Mitarbeiterbefragungen durch und erzielen hierdurch starke bis sehr starke Leistungssteigerungen. Trotzdem geben 80% der Unternehmen an, dass durch die aktive Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit nicht nur die Leistungen der Mitarbeiter extrem stiegen, sondern auch die Kundenzufriedenheit bei 71% aller Unternehmen signifikant angestiegen ist.³⁹

Diese Studie verdeutlicht die Notwendigkeit von Employer Branding innerhalb eines Unternehmens. Aus diesen Ergebnissen kann man schließen, dass internes Employer Branding besonders wichtig in einem Employer Branding Prozess ist. Es nützt nichts, wenn das externe Employer Branding eines Unternehmens extrem stark ist, sobald das Personal rekrutiert ist, dieses äußere Erscheinungsbild aber wieder zusammenbricht und die Mitarbeiter das Unternehmen wieder verlassen. Stimmt das interne Employer Branding, werden die Leistung, die Zufriedenheit und auch die betriebswirtschaftlichen Aspekte in einem Unternehmen enorm verbessert. Dass die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit jedoch nicht selbstverständlich aber dennoch dringend notwendig ist, verdeutlicht die Gallup- Studie.

3.2 Gallup- Studie 2011

Die Notwendigkeit von internem Employer Branding verdeutlicht die Gallup Studie, die seit dem Jahr 2001 durchgeführt wird und einen Engagement Index für Deutschland ermittelt, welcher die emotionale Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen widerspiegelt. 1.323 Arbeitnehmer wurden hierfür telefonisch interviewt. Diese Anzahl ist somit repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland.⁴⁰ In einer Pressemitteilung von Gallup lässt der Geschäftsführer Gerald Wood verlauten:

„Auch im Jahr 2011 ist es Führungskräften in Deutschland nicht gelungen, ihre Mitarbeiter mitzunehmen: 23% der Beschäftigten haben innerlich bereits gekündigt. 63% der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift und spulen lediglich das Pflichtprogramm

³⁹ Vgl. 2hm, <http://www.2hm.eu/>, Zugriff v. 20.07.12

⁴⁰ Vgl. Wood, <http://eu.gallup.com/>, Zugriff v. 20.07.12

*ab. Einzig 14% der Angestellten verfügen über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen.*⁴¹

Weiterhin wird in dieser Pressemitteilung als Begründung für diese Zahlen vor allem schlechtes Management genannt. Viele Arbeitnehmer wissen nicht, was von ihnen erwartet wird, nehmen an, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für den Menschen hinter der Arbeitskraft interessieren und ihre Ansichten kaum ins Gewicht fallen.⁴²

Aus diesen Ergebnissen kann man filtern, dass jedes Unternehmen an ihrer Mitarbeiterzufriedenheit feilen kann, um auch betriebs- und volkswirtschaftliche Vorteile zu erarbeiten. Diese fallen, wie die Zahlen beweisen, enorm ins Gewicht. Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zählt zum internen Employer Branding. Die Funktionen von Employer Branding aus Arbeitnehmer- und aus Arbeitgebersicht werden nun dargestellt.

3.3 Funktionen aus Arbeitgebersicht

Geht man nach der Deutschen Employer Branding Akademie, hat die Arbeitgebermarke aus Arbeitgebersicht drei Hauptfunktionen: die Präferenzbildung, die Differenzierung und die Emotionalisierung.

Die Präferenzbildung:

In der klassischen Markenpolitik wird die Präferenzbildung einer Marke als besonders wichtig eingestuft. Eine starke Marke kann eine sogenannte Präferenz oder Profilierung beim Konsumenten erzielen.⁴³ Dies führt dazu, dass die eigene Marke gegenüber der Konkurrenz bevorzugt wird und somit der Absatz und der Markenwert gesteigert werden. Übertragen auf die Arbeitgebermarke bedeutet dies, dass versucht wird *„[...] bei den aktuellen und potentiellen Mitarbeitern im Rahmen eines komplexen Wahl- und Entscheidungsprozesses der Employer- of- Choice zu bleiben bzw. zu werden.*“⁴⁴

⁴¹ Wood, <http://eu.gallup.com/>, Zugriff v. 20.07.12

⁴² Vgl. Wood, <http://eu.gallup.com/>, Zugriff v. 20.07.12

⁴³ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002, S.12

⁴⁴ Stotz/Wedel 2009, S. 30

Der Wahl- und Entscheidungsprozess liegt auf der Seite des Bewerbers, der ohne eine Arbeitgebermarke oft nur ein oberflächliches Bild von dem Arbeitgeber hat. Durch eine gut positionierte Arbeitgebermarke erhöht sich die Chance, dass sich zunehmend passende Mitarbeiter auch initiativ bewerben. Durch die eigenständig getätigte Präferenz erhöhen sich Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Dies gilt auch für interne, bereits bestehende Mitarbeiter. Voraussetzung dafür ist, dass die Arbeitgebermarke authentisch ist. Das heißt, es dürfen keine Versprechungen getätigt werden, die auch nur ein einziges Mal gebrochen werden könnten. Ein falsches Markenversprechen schwingt dann als negativer Faktor noch lange Zeit mit.⁴⁵

Durch die Chance auf eine bessere Besetzungsquote und Planungssicherheit durch Initiativbewerbungen und die geringere Fluktuation durch die Bindung interner Mitarbeiter, können somit auch Kosten gesenkt werden. Besondere Einsparungen sind dann in den Bereichen Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten zu erwarten, da die Wechselabsichten der neu gewonnenen Mitarbeiter durch das Markenversprechen gesenkt werden.⁴⁶

Zusammengefasst stehen bei der Präferenzbildung drei Funktionen im Mittelpunkt: Rekrutierung passenden Personals ohne Wechselabsichten und die damit verbundenen Einsparungen im Rekrutierungsprozess. Die dritte Funktion ist die Bindung interner Mitarbeiter, die sich durch die Präferenzfunktion bewusst für das Unternehmen entschieden und diesem nun auch treu bleiben.

Differenzierung:

Die Differenzierungsfunktion kann nicht getrennt von der Präferenzfunktion betrachtet werden da *„eine Differenzierung von der Konkurrenz eine Präferenz bei der Zielgruppe impliziert.“*⁴⁷ Ohne eine Differenzierung zu den anderen Angeboten am Markt kann der Bewerber den Arbeitgeber nicht bewusst auswählen und vorziehen. Die Differenz beinhaltet ein Alleinstellungsmerkmal des Arbeitgebers, welches ihn unverwechselbar macht und dazu führt, dass sich der Arbeitgeber nicht nur von anderen abhebt, son-

⁴⁵ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 31

⁴⁶ Wiese 2005, S. 28

⁴⁷ Andratschke/Rieger/Huber 2009, S. 14

dern auch den bestehenden und potentiellen Mitarbeitern ein Signal gibt, welche Merkmale für die Agentur unabdingbar sind.

Emotionalisierung:

Auch die Emotionalisierung bettet sich in die beiden vorangegangenen Punkte Differenzierung und Präferenzbildung ein. Die bereits angesprochene Differenzierung zur Abgrenzung und Profilierung gegenüber Wettbewerbern kann durch die Emotionalisierung erreicht werden.⁴⁸ In diesem Zusammenhang bedeutet dies, dass die Arbeitgebermarke neben sachlichen Merkmalen auch psychische und emotionale Merkmale beinhaltet, die vom Rezipienten zwar wahrgenommen, aber nicht direkt erklärbar sind und ein bestimmtes Gefühl oder Bild auslösen.⁴⁹

Diese Tatsache führt außerdem dazu, dass die Werte des Unternehmens, oder in diesem Fall der Agentur, durch die Mitarbeiter transportiert werden und sie somit zu Markenbotschaftern werden. Hieraus resultiert die Bekanntheitssteigerung des Unternehmens, was wiederum den Markenwert enorm steigert. Durch die Übernahme von Mitverantwortung sowie Identifikation und Loyalität zur Agentur wird letztendlich die Qualität der Arbeitsergebnisse gesteigert und personelle Wechselabsichten reduziert.⁵⁰

Zusammengefasst stehen alle drei Funktionen aus Arbeitgebersicht in ständiger Wechselwirkung und lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Durch die Präferenzbildung schafft die Arbeitgebermarke einen Vorsprung zu ihren Wettbewerbern, da bestehende und potentielle Fach- und Führungskräfte sich durch Differenzierungsmerkmale, wie z.B. die emotionale Verknüpfung mit der Agentur für diese entscheiden. Hierbei entstehen positive Effekte in Bezug auf das Arbeitsklima, die Mitarbeitermotivation, die Arbeitsergebnisse und die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung, da Wechselabsichten durch die Übereinstimmung der Werte zwischen Mitarbeiter und Agentur drastisch reduziert werden können.

⁴⁸ Vgl. Andratschke/Rieger/Huber 2009, S. 15

⁴⁹ Vgl. Petkovic 2007, S.62f.

⁵⁰ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 31f.

3.4 Funktionen aus Arbeitnehmersicht

Die weitaus interessantere Perspektive, um die Funktionen einer strategischen Arbeitgebermarke herauszufinden ist die der Arbeitnehmer, da sie die Anspruchsgruppe darstellen. Die Funktionen, welche sich für diese ergeben, sind angelehnt an die Nutzenfunktionen einer Marke und werden in der Literatur zwar oftmals unterschiedlich benannt, aber inhaltlich dennoch in einige Kernfunktionen unterteilt.⁵¹ Filtert man nun die der Kunden/Arbeitnehmerseite nach Stotz/Wedel, bleiben noch drei Hauptfunktionen: Orientierungs-, Vertrauens-, Identifikationsfunktion.

Orientierung:

Der Weg, als Arbeitssuchender eine passende Stelle im Markt für sich zu finden, gestaltet sich oft schon dann schwierig, wenn zu wenig Informationen des Unternehmens als Arbeitgeber vorhanden und greifbar sind. Durch diese Tatsache fällt die Orientierung an den eigenen Werten und den Werten des potentiellen Arbeitgebers häufig schwer.⁵²

Eine Arbeitgebermarke kann für diese Problematik Abhilfe schaffen. Sie soll dem Bewerber Schlüsselinformationen über die Werte und die Kultur des Arbeitgebers liefern, damit der Arbeitnehmer auch über seine fachlichen Kompetenzen hinaus entscheiden kann, ob er zum Unternehmen/der Agentur passt oder nicht.⁵³

Durch diese Orientierungshilfe kann der Arbeitnehmer genau herausfinden, wie kompatibel seine Vorstellungen eines attraktiven Arbeitgebers mit denen der Agentur sind. Durch diese Tatsache wird der Kostenaufwand des Arbeitnehmers reduziert. Er spart sich durch die Informationen Zeit während des Vergleichs- und Selektionsprozesses und Geld für die Aufwendung von Ressourcen.⁵⁴ Diese Ressourcen können z.B. die Zeit und der finanzielle Aufwand für die Wahrnehmung eines Vorstellungsgespräches sein, welches unnötig ist da die Wertvorstellungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht übereinstimmen.

⁵¹ Vgl. Bruhn 1994, S. 3f.

⁵² Vgl. Petkovic 2007, S. 63f.

⁵³ Vgl. Wiese 2005, S. 25

⁵⁴ Vgl. Petkovic 2007, S. 64

Vertrauen:

Durch das bereits erläuterte begrenzte Maß an Informationen, welches der Bewerber bei dem Suchprozess des passenden Arbeitgebers hat, entsteht für ihn eine Risikoentscheidung, da er nicht weiß welche Kultur und Wertvorstellung sich hinter der Agentur verbirgt.⁵⁵

Nicht nur diese Wertvorstellungen, sondern auch ein möglicher Wohnortwechsel sind ein Risiko, mit dem der Arbeitnehmer leben muss, wenn er sich für einen Arbeitgeber entscheidet. Seine Entscheidung hat langfristige Auswirkungen. Auch die frühzeitige Beendigung eines Arbeitsverhältnisses kann zu Fehlinterpretationen bei einem erneuten Bewerbungsprozess führen.⁵⁶

Da die Arbeitgebermarke, wie im vorherigen Punkt erläutert, das Informationsdefizit des Bewerbers ausgleichen kann, schafft die Employer Brand auch hier eine Brücke und übernimmt eine Risikominimierungsfunktion.⁵⁷

Durch die Merkmale und Prinzipien, welche die Arbeitgebermarke beinhaltet und transportiert, kann der Bewerber auf die Arbeitgeberqualität vertrauen.⁵⁸

Die Vertrauensbildung ist insgesamt gesehen eine sehr vorteilhafte Funktion für den Arbeitnehmer, erleichtert ihm den gesamten Prozess und gibt ihm die Sicherheit, dass der Arbeitgeber hält, was er verspricht.

Identifikation:

„Sowohl die Wahl als auch die Loyalität eines Arbeitgebers hängt nicht nur vom Vorhandensein objektiver Unternehmens- und Arbeitsplatzfaktoren ab, sondern wird im besonderen Maße von subjektiven, emotionalen Gefühlen beeinflusst.“⁵⁹

Die Emotionalisierung der Arbeitgebermarke wurde in Punkt 3.1. bereits erläutert. Dennoch hat diese Arbeitgeberfunktion auch Auswirkungen auf die Arbeitnehmerfunk-

⁵⁵ Vgl. Petkovic 2007, S. 64

⁵⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 34

⁵⁷ Vgl. Koppelman 1994, S.225f in: Andratschke/ Rieger/ Huber 2009, S. 17

⁵⁸ Vgl. Wiese 2005, S. 27

⁵⁹ Andratschke/Rieger/Huber 2009, S. 14, zitiert nach Petkovic 2007, S. 65

tionen. Konkret ist jene Auswirkung die Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Arbeitgeber.

Wie bereits erwähnt, ist die Übereinstimmung der Werte von Arbeitnehmer und Arbeitgeber von besonderer Bedeutung und beinhaltet Vorteile für beide Seiten. Durch diese Tatsache fungiert die Arbeitgebermarke als Selbstselektions- Tool, da sich die Arbeitnehmer, welche nicht in diese Werteübereinstimmung integriert werden können, selbst aussieben.⁶⁰

Durch die im Vorfeld erkennbaren Wertvorstellungen erhöht sich für den Arbeitnehmer die Chance, sich nach Vertragsabschluss schneller mit der Agentur identifizieren zu können. Dies steigert seine Zufriedenheit und sein Wohlbefinden.⁶¹

3.5 Das Wirkungspotential

„Ein fundiertes Employer Branding hat Folgen. Es schafft Substanz und zwar in vielen Bereichen“⁶² Dieses fundierte Employer Branding wurde in den vorherigen Punkten bereits ausführlich definiert und lässt sich als gesamtstrategische Lösung präsentieren. *„Employer Branding generiert grundlegende Wettbewerbsvorteile und positive Effekte in fünf Bereichen, die untereinander in Wechselwirkung stehen: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Leistung und Ergebnis und die Unternehmensmarke.“⁶³*

⁶⁰ Vgl. Petkovic 2007, S. 66

⁶¹ Vgl. Stotz/ Wedel 2009, S. 34

⁶² DEBA, <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>, Zugriff v. 26.05.12

⁶³ DEBA 2006, S. 2

Diese fünf Wirkungsbereiche sind essentiell für das Verständnis, für den Nutzen und für die Auswirkungen von Employer Branding:



Abbildung 3 Wirkungsbereiche des Employer Branding⁶⁴

Wie in der Abbildung zu sehen ist, stehen die fünf Wirkungsbereiche des Employer Branding sowohl mit der Arbeitgebermarke als auch untereinander in ständigem Kontakt und Austausch.

Das Employer Branding und die damit zugrunde liegende Arbeitgebermarke haben einen großen Einfluss auf die **Mitarbeitergewinnung**. Hierbei soll nicht nur die Anzahl der Bewerbungen gesteigert werden, sondern auch die Qualität der Bewerber und die Passgenauigkeit zur Agentur. Hierdurch werden Personalbeschaffungskosten gesenkt, da die Bewerberpassung gesteigert wird.⁶⁵

Die **Mitarbeiterbindung** ist ein weiteres Wirkungsfeld, welches Employer Branding abdecken kann. Wie im Punkt Funktionen aus Arbeitnehmersicht zu lesen, steigert die Arbeitgebermarke die Identität der Mitarbeiter in der Agentur und bindet sie dadurch. Fluktuationskosten werden gesenkt und die Bindung des Fachwissens und der Erfahrungswerte der Mitarbeiter in der Agentur bleiben so bestehen. Dies ist der wichtigste und erste Schritt im Employer Branding Prozess und sollte zunächst im Mittelpunkt stehen.⁶⁶

⁶⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an DEBA, <http://www.employerbranding.org>, Zugriff v. 29.05.12

⁶⁵ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 29.05.12

⁶⁶ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 29.05.12

Durch das Employer Branding werden Werte und Haltungen in der Arbeitgebermarke transportiert und erlebbar gemacht. Dies vermittelt Identität und Orientierung und bildet dadurch eine **Unternehmenskultur**, welche sich auch im Führungsstil auswirkt und somit auch das Arbeitsklima und den Zusammenhalt innerhalb der Agentur verbessert.⁶⁷

Durch die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ist für sie die Arbeit mehr als nur ein Job, was insbesondere das Augenmerk auf die Qualität der Arbeit legt und steigert somit **die Leistung und das Ergebnis**. Dies hat Auswirkungen auf die Leistungsmotivation, die Mitarbeiterloyalität und die Eigenverantwortung.⁶⁸

Die **Unternehmensmarke** wird durch die positive Rückkopplung des Unternehmensimages geprägt, macht Mitarbeiter zu eigenen Markenbotschaftern und kann sich so in alle Unternehmensbereiche eingliedern. Die Effekte sind insbesondere die Stärkung des Unternehmensimages und die Steigerung des Unternehmenswertes.⁶⁹

3.6 Risikofaktoren

Trotz aller Notwendigkeit von Employer Branding sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber und die damit verbundenen Wirkungsbereiche, gibt es natürlich auch Risiken, welche mit der fehlerhaften Implementierung einer Marke zusammenhängen. Die Autoren Stotz/Wedel 2009 nennen vier Faktoren, welche den Erfolg einer Arbeitgebermarke nachdrücklich einschränken können:

Ressourcen:

Der Erfolg bei einer nachhaltigen Implementierung von Employer Branding hängt stark von den vorhandenen Ressourcen der Agentur ab, da es ein sehr langfristiger und sowohl zeit- als auch kostenintensiver Prozess ist. Die eigenen Mitarbeiter müssen sich auf die Arbeitgebermarke einlassen und sich mit der Thematik ausreichend beschäftigen. Schon bei der Positionierung des Unternehmens fallen immense Kosten an. Hier-

⁶⁷ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 29.05.12

⁶⁸ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 29.05.12

⁶⁹ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 29.05.12

zu zählen die Aufwendungen für eine ausgiebige Marktforschung und der Mehraufwand für Marketing und Kommunikation sowie die Einbindung eines externen Projektleiters, welcher einen neutralen Blick auf die Eigenschaften einer Agentur hat.⁷⁰ Zusammenfassend muss sichergestellt werden, dass die Ressourcen in der Agentur vorhanden sind. Erst nach einer erfolgreichen Implementierung besteht die langfristige Chance auf Kostenreduktion im Bereich Rekrutierung. Auch die Synergien der Arbeitgebermarke im B2B- Bereich können hier genutzt werden.

Austauschbarkeit der Marke:

Die Flut an Markenkampagnen steigt und auch die Positionierung von Arbeitgebermarken wird mit der Zeit immer einfallsloser: *"Es wimmelt von 'führenden' Unternehmen, die 'einzigartige Chancen' und 'Entwicklungsmöglichkeiten' bieten, wenn der Bewerber 'Leidenschaft' und 'Teamgeist' mitbringt.'*⁷¹ Diese Tatsache kann dazu führen, dass die Arbeitgebermarke zum Misserfolg führt und sich nicht mehr positiv von den Wettbewerbern abheben kann. Da die Arbeitgebermarke keine Produktmarke ist, sondern ein in den Köpfen der Zielgruppe fest verankertes Image pflegt, kann die Arbeitgebermarke bei einem Misserfolg auch nicht einfach ausgetauscht oder erneuert werden.⁷²

Authentizität:

*„Ist bereits die Schaffung der Identität einer Marke die Grundlage für Differenzierung, so muss diese einem Ziel unterliegen: Authentizität. Das bedeutet, dass jene Werte, die als Bausteine der Identität fungieren in ihrer Zusammensetzung eine authentische Gesamtheit ergeben müssen.“*⁷³ Übertragen auf die Arbeitgebermarke bedeutet das, dass die Werte und Eigenschaften der Agentur, welche über die Marke sowohl intern als auch extern kommuniziert werden, gelebt werden müssen. Ist dies nicht der Fall, wirkt die Marke bei der Zielgruppe unecht und unglaubwürdig. Wichtig ist, dass dies sowohl von der Geschäftsleitung als auch von den Mitarbeitern durch alle Hierarchien

⁷⁰ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 35

⁷¹ Pett (DEBA), <http://www.harvardbusinessmanager.de/>, Zugriff v. 01.06.12

⁷² Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.35

⁷³ Halek 2009, S. 117

hinweg befolgt wird. Als Lösungsansatz können hier Anreizstrukturen für die Mitarbeiter geschaffen werden, die zu dem Arbeitgeberimage dann auch passen.⁷⁴

Klare Botschaften:

„Klarheit hat für einen Vermarkter oberste Priorität. Erfolgreiche Marketingkommunikation hat eine klare, alleinstehende Botschaft: was an der Marke oder dem Produkt toll ist.“⁷⁵ Die Arbeitgebermarke muss ebenso klare Botschaften kommunizieren um auch die Passgenauigkeit der Bewerber zu erhöhen. Es bringt nichts, lediglich die Masse an Bewerbern zu steigern, da dies auch wieder mit einem hohen Arbeitsaufwand und somit Kosten für die Personalauswahl verbunden ist.⁷⁶

3.7 Der identitätsorientierte Markenansatz

Bevor der Employer Branding Prozess begonnen werden kann, ist es zunächst wichtig die Betrachtungsweise festzulegen. Seit Anfang der 90er Jahre hat sich ein Markenverständnis durchgesetzt, welches identitätsorientiert ist und die Marke somit nicht mehr als neue Werbekampagne der Corporate Identity betrachtet wird.

Die Entwicklung zur identitätsorientierten Markenführung bringt eine entscheidende Veränderung in der Betrachtungsweise mit sich: Der Fokus liegt nun nicht mehr auf der reinen externen, nur auf die Zielgruppe abgezielten Betrachtungsweise, sondern rückt die Markenidentität, welche insbesondere auch nach innen gerichtet ist, in den Mittelpunkt.⁷⁷

Dieser Wechsel von der außen gerichteten (Outside-In) zur innen gerichteten (Inside-Out) Perspektive, ermöglicht neue Funktionen der Markenführung. Das Fremdbild ist demnach gleichzusetzen mit dem Markenimage und das Selbstbild mit der Markenidentität. Diese beiden Sichtweisen interagieren miteinander. Das Fremdbild ist das

⁷⁴ Vgl. Stotz/ Wedel 2009, S. 36

⁷⁵ Hiam 2011, S. 130

⁷⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 36

⁷⁷ Vgl. Schröder/ Eisele, <http://brandmanagement.jimdo.com/>, Zugriff v. 02.06.12

Nutzenversprechen für die Zielgruppen und muss realisierbar sein und sowohl intern als auch extern umgesetzt werden.⁷⁸

Nicht selten weicht das Fremdbild, also das Markenimage vom Selbstbild, der Markenidentität ab. Ziel ist es somit, diese Differenzen weitestgehend auszulöschen, sodass eine authentische und erfolgreiche Markenführung möglich ist.⁷⁹

Übertragen auf die Arbeitgebermarke und den Employer Branding Prozess bedeutet dies, dass die Agentur es schaffen muss, sowohl das Markenimage als auch die Markenidentität in Einklang zu bringen, damit die Markenbotschaft bei der Zielgruppe als authentisch wahrgenommen werden kann. Besonders wichtig ist hierbei auch der interne Prozess im Unternehmen, da Mitarbeiter als Markenbotschafter fungieren und bei der Zielgruppe ein sogenanntes Markenerlebnis auslösen können.

⁷⁸ Vgl. Meffert/Burmann 2005, S.31

⁷⁹ Vgl. Petkovic 2007, S. 68f.

4 Der Employer Branding Prozess

Nachdem nun die Grundlagen des Employer Brandings ausführlich erläutert wurden, folgt nun der Employer Branding Prozess, welcher in der Literatur meist in vier, manchmal auch in fünf Phasen gegliedert wird.⁸⁰ Dieser Arbeit liegt der Prozessablauf der Deutschen Employer Branding Akademie zugrunde, der folgendermaßen skizziert wurde:

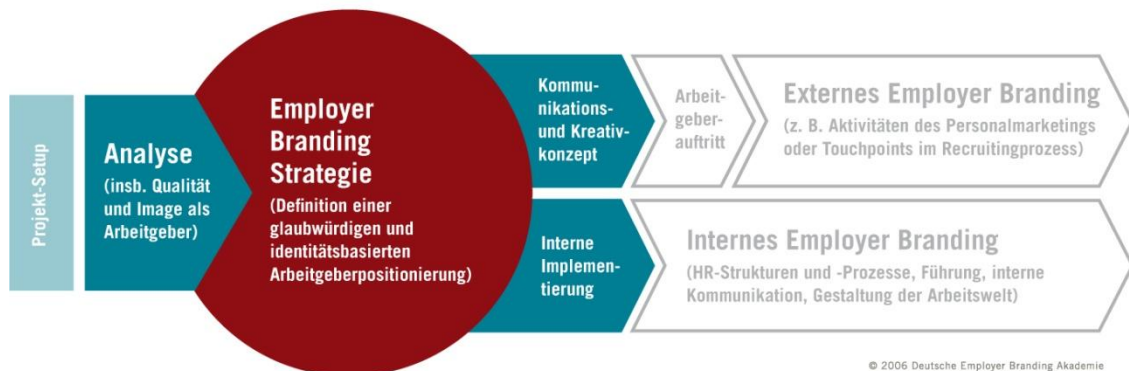


Abbildung 4 Klassischer Employer Branding Prozess der DEBA⁸¹

Anhand dieses Prozesses wird auch die theoretische Aufarbeitung der Bachelorarbeit aufgebaut. Die erste Phase ist die Analysephase, die zweite Phase ist die Planungs- und Strategiephase die dritte Phase die Umsetzung, welche sowohl intern als auch extern stattfindet und die vierte Phase (in der Abbildung nicht explizit aufgeführt) die Evaluationsphase und die damit verbundene Anpassung der Ergebnisse.

4.1 Phase 1: Analyse

Die Analysephase bildet die Basis für einen erfolgreichen Employer Branding Prozess und liefert wichtige Informationen über die Agentur. Anhand verschiedener Parameter wird hierbei die Passgenauigkeit aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht, wodurch wichtige Ergebnisse erzielt werden können, welche wegweisend für den Aufbau

⁸⁰ Vgl. Stotz/ Wedel 2009, S. 89

⁸¹ DEBA, www.employerbranding.org, Zugriff v. 02.06.12

und die Entwicklung der Employer Brand sind. Sie setzt sich aus zwei Analysen zusammen: der Unternehmens- und der Zielgruppenanalyse.⁸²

4.1.1 Unternehmensanalyse

„Unter dem Begriff der Unternehmensanalyse versteht man eine spezifische Vorgehensweise zur Gewinnung betriebswirtschaftlich relevanter Informationen [...] [sie] schafft eine Grundlage, um in Relation zu den Konkurrenten und den Anforderungsprofilen der Kunden die eigenen Positionen klarer erkennen und Maßnahmen für ihre Verbesserung ergreifen zu können.“⁸³ Im Employer Branding Prozess sind diese Kunden die potentiellen und bestehenden Mitarbeiter und das Unternehmen die Agentur, welche sich des Employer Branding Prozesses annimmt.

Da die klare Positionierung und Abhebung der Agentur im Wettbewerb bereits in der Definition als äußerst wichtig eingestuft wurde, ist es auch wichtig, die Einflussfaktoren und alle gegebenen Rahmenbedingungen für diesen Prozess zu berücksichtigen. Hierdurch wird eine möglichst störungsfreie und wirksame Umsetzung zugelassen. Diese Einflussfaktoren können sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern existieren.⁸⁴ Auch die Autoren Stotz/Wedel unterscheiden hier und fassen die unternehmensinternen Einflussfaktoren folgendermaßen zusammen:

Unternehmensinterne Einflussfaktoren

Die Unternehmensinternen Einflussfaktoren können aus Geschäftsberichten, Sozialberichten, Personalberichten oder Mitarbeiterbefragungen gewonnen werden und sollten folgende Punkte beinhalten.⁸⁵

1. Welche Vision hat die Agentur - Sieht sie sich als Marktführer?
2. Welche lang- und mittelfristigen Ziele hat die Agentur - Wie ist sie ausgerichtet?
3. Wie werden die Leistungen der Agentur charakterisiert?
4. Aufbau- und Ablauforganisation der Agentur – Einzigartigkeit.

⁸² Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.90

⁸³ Schneider 2002, S. 65

⁸⁴ Vgl. Schneider 2002, S. 65

⁸⁵ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 92 f.

5. Unternehmenskultur und Werte - Gibt es eine Besonderheit?
6. Grundsätze der Geschäftspolitik - Welche Handlungsmaximen gibt es?
7. Unternehmenssituation - Fluktuation, Kennzahlen, Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter?

Unternehmensexterne Einflussfaktoren

Auch die unternehmensexternen Einflussfaktoren dürfen nicht vernachlässigt werden und beziehen sich speziell auf den Employer Branding Prozess und das damit verbundene Angebot von Fach- und Führungskräften.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. gliedert die externen Einflussfaktoren auf Unternehmen in 6 Bereiche:⁸⁶

Der erste ist der **gesellschaftliche Einflussfaktor**, welcher die demografische Entwicklung und die Veränderungen in den allgemeinen Wertvorstellungen und Ansprüchen an den Arbeitgeber berücksichtigt.

Der zweite Faktor ist die **Politik**, die enorme Einflüsse durch Änderungen in der Bildungs-, und Beschäftigungspolitik ausüben kann. Hierzu gehört die Veränderung des Bildungsniveaus der Arbeitnehmer oder die Einhaltung eines Mindestlohnes.

Der dritte ist der rechtliche Einflussfaktor und verweist auf die Änderungen im Arbeits- und Sozialrecht. Als Beispiel kann hier die verschärfte Regelung für den Datenschutz genannt werden.

Der vierte Einflussfaktor ist die **Wirtschaft**. Die Entwicklung des Fachkräfteangebotes und die Veränderung von Wettbewerbssituationen üben eine enorme Wirkung auf das strategische Employer Branding aus.

Die **technischen Innovationen** bilden den fünften Einflussfaktor. Hierzu zählen beispielsweise neue Kommunikationsmittel die sich auf den Einsatz von Personal auswirken können.

⁸⁶ Vgl. DGfP 2012, S. 20

Der letzte Einflussfaktor ist die **kommunale Situation** und beinhaltet insbesondere die Standortsituation des Unternehmens sowie kommunalpolitische Bedingungen.

Eine pauschale Lösung kann zu den genannten externen Einflussfaktoren zur Beschaffung von Fach- und Führungskräften durch Employer Branding nicht geboten werden. Auch andere Strategien beinhalten Faktoren, welche sich negativ auf den Prozess auswirken können. Deshalb gilt: Strategien müssen unternehmensspezifisch geplant und sowohl intern als auch extern umgesetzt werden.⁸⁷

Es wurden bereits die unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren auf die Agentur erörtert. Dies kann durch eine Situationsanalyse geschehen, auf die ich weiter unten eingehen werde.

4.1.2 Situationsanalyse

Nun soll eine Möglichkeit geboten werden, wie die Situation und die Strategie einer Agentur bewertet werden kann. Hierzu dient die sogenannte SWOT- Analyse, welche die Stärken- Schwächen- Analyse und die Chancen- Risiko- Analyse umfasst. Jede einzelne Komponente, nämlich Strengths, Weaknesses und Opportunities sowie Threats bildet in Paaren vier Strategien.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. Kötter/ Hunziger/ Dasch 2002, S. 17

⁸⁸ Vgl. INVENT, <http://www.inventool.de/>, Zugriff v. 10.06.12

Durch eine Matrix kann ein SWOT- Szenario erarbeitet werden, welches der Agentur dabei hilft, eine passende Strategie zu wählen und die bisherige zu überdenken. De Weiteren soll sie beurteilen können, *„wie es mit den gegebenen Ressourcen in der Lage ist, auf - gegenwärtige und künftige - Veränderungen zu reagieren.“*⁸⁹

Tabelle 1 SWOT- Matrix⁹⁰

Interne strategische Faktoren → Externe strategische Faktoren ↓	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	Können wir durch unsere Stärken die Chancen nutzen?	Können wir durch den Abbau von Schwächen Chancen nutzen?
Chancen (Opportunities)		
Risiken (Threats)	Können wir durch unsere Stärken Risiken bewältigen?	Können wir durch den Abbau von Schwächen Risiken entgehen?

Ist diese Matrix entstanden, kann sich die Agentur auf eine Strategie im Employer Branding- Prozess einigen. Es empfiehlt sich, diese Auswertung mit einer externen Person zu tätigen, um eine objektive Wahrnehmung sicherzustellen.

4.1.3 Zielgruppenanalyse

Im Marketing dient die Zielgruppenanalyse der genauen Definition eines Personenkreises, welchen man durch gezielte Marketingaktivitäten erreichen möchte, um ein Produkt oder eine Marke zu positionieren. Es ist somit eine Methodik, um marketingrelevante Verhaltensweisen und Eigenschaften der Zielgruppe zu analysieren und zu interpretieren. Hierdurch kann man alle Marketing- und Werbeaktivitäten auf die aktuellen Bedürfnisse der Zielgruppe ausrichten.⁹¹

⁸⁹ INVENT, <http://www.inventool.de/>, Zugriff v. 10.06.12

⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.inventool.de/>, Zugriff v. 10.06.12

⁹¹ Vgl. Kerth/Asum 2008, S. 125

Auch im Employer Branding gilt es deshalb herauszufinden, welche Zielgruppe die Agentur ansprechen möchte, was sie ausmacht und welche Bedürfnisse und Ansprüche diese Zielgruppe an einen attraktiven Arbeitgeber hat. Dies wird durch eine Marktsegmentierung erreicht, welche durch „die Aufteilung des Gesamtarbeitsmarktes mittels bestimmter Merkmale in homogene Teilmärkte“⁹² eine gezielte Zielgruppenansprache ermöglicht.

Untenstehende Abbildung verdeutlicht alle möglichen Segmentierungsvariablen:



Abbildung 5 Marktsegmentierung der Zielgruppe⁹³

Für das interne Employer Branding stehen insbesondere die psychografischen Merkmale im Vordergrund. Diese verdeutlichen die Ansprüche der internen Zielgruppe, nämlich der bestehenden Mitarbeiter. Diese gilt es zunächst zu analysieren. Die zweite interessante Variable sind die sozioökonomischen Merkmale, die für das externe Employer Branding relevant sind und das Anforderungsprofil eines Bewerbers charakterisieren.

Anschließend kann nochmals in zwei Teilbereiche unterschieden werden: die interne Zielgruppe und die externe Zielgruppe. Zur internen Zielgruppe zählen derzeit beschäftigte Arbeitnehmer, deren Werte und Präferenzen durch gezielte Mitarbeitergespräche

⁹² Stotz/Wedel 2009, S. 96

⁹³ Kerth/Asum 2008, S. 126

und Umfragen analysiert werden können. Es empfiehlt sich, diese anhand von Leistungs- und Potentialkriterien sowie deren Besonderheiten einzuteilen. Zu den externen Zielgruppen zählen potentielle Arbeitnehmer wie Hochschulabsolventen oder Spezialisten und die Öffentlichkeit, welche aber auch in direktem Zusammenhang zur Agentur genannt werden können. Hierzu gehören beispielsweise Lehr- und Verwaltungspersonal von Hochschulen. Die Daten können durch Marktforschungsstudien und Medien gewonnen werden.⁹⁴

Wurde diese Marktsegmentierung und die anschließende Untergliederung in interne und externe Zielgruppe vorgenommen, können alle Employer Branding Maßnahmen auf die gewonnenen Informationen abgestimmt werden und vermindern somit Streuverluste. Die Eigenschaften, welche eine Agentur einzigartig macht und charakterisiert, sollten mit den Präferenzen der Zielgruppe übereinstimmen und bilden hierdurch die Markenidentität, welche als Grundlage für die Positionierung gilt.

4.2 Phase 2: Planung

Durch die detaillierte Analyse des Unternehmens und der Zielgruppe konnte bereits die Grundlage für die Strategie des Employer Branding geschaffen werden. In diesem Kapitel wird diese Strategie ausgearbeitet und grundlegend geplant. Hierzu gehören die Zielformulierung, welche von der Unternehmens- und Zielgruppenanalyse abgeleitet wird und die Markenpositionierung. Anschließend können exakte Maßnahmen geplant werden. Auch die Kommunikation der Employer Brand ist für das Markenimage besonders wichtig.

4.2.1 Zielformulierung

Die Zielformulierung gibt bei der Markenpositionierung die Richtung an und lenkt auch die Markenführung. Da die Employer Brand Teil der Corporate Brand ist, unterscheiden sie sich in ihrer Zielrichtung nicht und sollen den Gesamtzielen des Unternehmens

⁹⁴ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 97f.

nicht entgegenwirken. Zu beachten ist deshalb, dass die Zielformulierung unter Berücksichtigung der Unternehmenszielsetzung erarbeitet wird.⁹⁵

„Oberziel des Employer Branding ist es, Top Talents auch bei schwacher Angebotslage zu rekrutieren und entsprechende Mitarbeiter intern zu behalten.“⁹⁶ Die angestrebten Zielgrößen sind demnach die Markenbekanntheit und das Markenimage. Da diese sich jeweils intern/extern unterscheiden, gilt es im nächsten Schritt der Zielformulierung, das Zielsystem mit den Dimensionen Zeit, Maßnahmen und Ausmaß zu spezifizieren.⁹⁷

Der Autor Petkovic nennt für die Employer Branding Zielformulierung drei Zieltypen: konative Ziele, kognitive Ziele und affektive Ziele.⁹⁸ Untenstehende Tabelle verdeutlicht diese Zieltypen und gibt Beispiele:

Tabelle 2 Zieltypen und Beispiele⁹⁹

Zieltyp	Beschreibung
Konative Ziele	Betreffen die Aktivität: Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl mit dem daraus resultierenden Vertragsabschluss oder der Weiterempfehlung
Kognitive Ziele	Betreffen die Erkenntnis: Steigerung des Bekanntheitsgrades, Steigerung des Alleinstellungsmerkmals,
Affektive Ziele	Betreffen das Gefühl: Treue, Identifikation, Vertrauen

Aus diesem Zielkatalog sollen alle passenden Ziele für die Arbeitgebermarke in einer Art Vision zusammengefasst werden.¹⁰⁰ Wie bereits mehrmals erwähnt, sollte zunächst das interne Employer Branding im Vordergrund stehen. Daraus abgeleitet, sind die

⁹⁵ Vgl. Wiese 2005, S. 48

⁹⁶ Wolf 2010, S. 15

⁹⁷ Vgl. Wolf 2010, S. 15 zitiert nach Macharzina 2003, S. 205ff.

⁹⁸ Vgl. Vgl. Petkovic 2007, S. 184

⁹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic 2007, S. 184

¹⁰⁰ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 103

affektiven Ziele der internen Zielgruppe besonders interessant, wenn man eine Employer Brand in einem Unternehmen implementieren möchte.

4.2.2 Positionierung

Auf der bereits bestehenden Markenidentität kann nun die Markenpositionierung aufgebaut werden. Unter Berücksichtigung der aktuellen und zukünftigen Position von Wettbewerbsmarken und den Bedürfnissen der zuvor festgelegten Zielgruppe, soll diese Markenidentität nun nachhaltig umgesetzt werden. Im Vordergrund steht hierbei auch die Ableitung einer Positionierungsstrategie.¹⁰¹

Nachfolgend kann die Positionierung einer Agentur, welche sich im Employer Branding-Prozess befindet bausteinartig zusammengesetzt werden. Die Deutsche Employer Branding Akademie nennt drei Kernbausteine einer Arbeitgeberpositionierung:

Der erste Baustein ist die **Employer Branding Statement Proposition**, welche formuliert, wofür der Arbeitgeber als Marke steht.

Der zweite Baustein ist die **Unique Employment Proposition**, welche das Alleinstellungsmerkmal darstellt und den Arbeitgeber durch bestimmte Aspekte als einzigartig erscheinen lässt. Es ist die wichtigste Botschaft für die Kommunikation.

Der dritte Baustein ist der sogenannte **Cultural Fit**, der beschreibt, welche Arbeitnehmer sowohl fachlich als auch persönlich zur Unternehmenskultur passen.¹⁰²

Fasst man diese Kernelemente zusammen, kann ein Positionierungszustand durch die Employer Value Proposition (EVP) definiert werden. Diese vereint die Werte und das Nutzenversprechen, welche die strategische Ausrichtung der Arbeitgebermarke vorgibt. Alle Maßnahmen und Konzepte müssen auf diese Employer Value Proposition ausgerichtet werden, da diese Positionierung die Basis für die Markenstärke bildet.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Sattler/Völckner 2007, S. 58

¹⁰² Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 09.06.12

¹⁰³ Vgl. Sotz/Wedel 2009, S. 103, zitiert nach Esch, F. 2003, S. 34, S. 124

Wurden sowohl die Grundbausteine als auch die zusammengefasste EVP formuliert und ausgearbeitet, kann nun eine Strategie abgeleitet werden. Im klassischen Marketing gibt es drei Richtungen der Positionierungsstrategie. Die erste ist die Möglichkeit, sich gegen einen Konkurrenten zu positionieren, die zweite Möglichkeit ist die Hervorhebung eines unverkennbaren Vorteils und die dritte Möglichkeit ist die Herstellung einer Verbindung zu einer anderen Marke, welche von der Zielgruppe bereits geschätzt wird.¹⁰⁴

Grundsätzlich können diese drei Strategien auch auf den Employer Branding- Prozess übertragen werden. Dennoch muss festgestellt werden, dass es sich hierbei nicht um die reine Positionierung eines Produktes handelt. Vielmehr steht die zielgruppenorientierte Ansprache im Vordergrund.

Hierbei kann deshalb nochmals in drei Strategien unterschieden werden: die undifferenzierte, die konzentrierte und die differenzierte Marktbearbeitungsstrategie.¹⁰⁵

Die undifferenzierte Marktbearbeitungsstrategie ignoriert die verschiedenen Zielgruppen und positioniert sich somit in der Präferenzmitte. Die konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie fokussiert sich auf die wichtigste Zielgruppe und richtet alle Maßnahmen auf sie aus. Die differenzierte Marktbearbeitungsstrategie inkludiert eine Konzepterstellung individuell für jede einzelne relevante Zielgruppe und ist daher sehr komplex. Risiko hierbei ist, dass das Markenimage nicht gleichermaßen kommuniziert wird.¹⁰⁶

4.2.3 Maßnahmen

Employer Branding will konsequent umgesetzt werden; somit müssen natürlich auch operative Maßnahmen in den Handlungsprozess mit einbezogen werden. Im Jahr 2008 hat sich die Deutsche Employer Branding Akademie mit diesen Handlungsfeldern intensiv beschäftigt und wiederum in zwei Bereiche geteilt: interne und externe Handlungsfelder des Employer Branding.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Vgl. Hiam 2011, S. 59

¹⁰⁵ Vgl. Wiese 2005, S. 43

¹⁰⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 106

¹⁰⁷ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 11.06.12

4.2.3.1 Interne Handlungsfelder

Internes Employer Branding zielt insbesondere auf die langfristige Bindung von Fach- und Führungskräften sowie deren Leistungsentwicklung und die allgemeine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ab. Auch die Unternehmenskultur wird nachhaltig verbessert und gefördert, da die Arbeitnehmer (alle aktuellen und ehemaligen) die besten Botschafter der Arbeitgebermarke sind.¹⁰⁸

Laut der Deutschen Employer Branding Akademie kann man die Handlungsfelder des internen Employer Branding in vier Bereiche grob untergliedern:

Führung:

Die Mitarbeiterführung ist im Employer- Branding- Prozess ein wichtiger Bestandteil, da die Beziehung zu den Vorgesetzten ausschlaggebend für die Zufriedenheit eines Mitarbeiters ist. Da sich der Führungsstil insbesondere auch auf die komplette Delegation und Verantwortung auswirkt, ist es wichtig, das Führungspersonal entsprechend zu schulen.¹⁰⁹

Die Employer Branding- Strategie wird hierbei in den Führungsstil und die Abläufe der Geschäftsführung eingebunden. Dies kann z.B. durch Beurteilungen der Geschäftsführung oder durch Führungsleitlinien geschehen.¹¹⁰

Ziel ist es, einen kooperativen Führungsstil durchzusetzen, welcher den Arbeitnehmern ein Mitentscheidungsrecht, Vertrauen und Offenheit einräumt, wofür diese hingegen ihren vollen Einsatz und ihre Erfahrungen einbringen. Dies sind alles Faktoren, die zu einem besseren Arbeitsklima beitragen.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Perwiss, <http://www.perwiss.de/>, Zugriff v. 11.06.12

¹⁰⁹ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 112

¹¹⁰ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 11.06.12

¹¹¹ Vgl. Hohlbaum/Olesch 2004, S.104ff.

Interne Kommunikation:

Die interne Kommunikation beinhaltet neben Mitarbeiterzeitschriften und Sozialen Plattformen auch Mitarbeiterversammlungen und informelle Mitarbeiterkommunikation.¹¹² Detaillierter kann dies im Punkt 4.2.4. nachgelesen werden.

HR- Portfolio:

*„Hierzu zählen alle mitarbeiterorientierten Produkte und Prozesse entlang der HR-Wertschöpfungskette – etwa Karriere, Weiterbildung, Sozialleistung, Förderprogramme usw. [...]“*¹¹³

Ergänzt werden können die Bereiche Mitarbeiterintegration, etwa durch die Begleitung eines Mentors während der Einarbeitungsphase, die Mitarbeiterbindung durch finanzielle Aspekte wie Prämien, Sonderzahlungen oder Aktien oder die Nacharbeitung bei Austritt eines Mitarbeiters. Hierzu zählen die Trennungskultur, Nachbesprechungen und Newsletter für ehemalige Mitarbeiter.¹¹⁴

Gestaltung der Arbeitswelt:

Hierbei geht es um die Gestaltung von Spielräumen für die Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Arbeitgebermarkenpositionierung. Der Arbeitsplatz ist der Ursprung von Stolz und Teamerlebnis und sollte entsprechend gestärkt werden. Dies kann durch Arbeitszeitmodelle oder Teamorganisation erreicht werden.¹¹⁵

Ein besonders häufig genannter Begriff ist „Work- Live Balance“, welcher für viele Mitarbeiter an Bedeutung gewinnt. Unter Work- Life- Balance versteht man ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben. Nicht mehr nur die Höhe ihres Gehaltes, sondern insbesondere auch die Interessen ihres Privatlebens sind für viele

¹¹² Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 11.06.12

¹¹³ DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 11.06.12

¹¹⁴ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 111f.

¹¹⁵ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 11.06.12

Arbeitnehmer von großer Bedeutung. Sie wollen diese Komponenten miteinander in Einklang bringen. Lösungen hierfür wären zum Beispiel Arbeitszeitmodelle, welche eine hohe Flexibilität von Arbeitnehmern und Arbeitgebern fordern.¹¹⁶

Diese Arbeitszeitmodelle können Heimarbeit, Teilzeit oder Gleitzeit sein. Des Weiteren können für die Kinder berufstätiger Eltern Kindertagesstätten angeboten werden. Hier sind die Betreuungszeiten identisch mit den Arbeitszeiten, garantieren somit eine Entlastung des Arbeitnehmers und ermöglichen eine frühere Wiedereingliederung in den Beruf nach der Elternzeit.¹¹⁷

Neben den vier Bereichen der DEBA möchte ich einen weiteren Bereich hinzufügen, der aktuell immer häufiger auftaucht:

Employee Branding

Dieser Begriff stammt von Carsten Franke, welcher seit 2006 unter diesem Namen einen Blog im Internet führt. Gemeint ist, Mitarbeiter eines Unternehmens als Botschafter einzusetzen. Die Ziele und die Bedeutung, einen Mitarbeiter zum Multiplikator der Arbeitgeberidentität zu machen, sind eindeutig. Mit der Begrifflichkeit „Employee Branding“ stößt Franke jedoch auf Kritik, denn die Mitarbeiter werden laut Christina Grubendorfer von der DEBA nicht gebrandet. Diese dienen als Unterstützung beim Brandingprozess des Arbeitgebers. Weiter betont sie, dass der Einbeziehung eines Arbeitnehmers in den Employer Branding Prozess ein internes Employer Branding voran gehen muss. Grund hierfür ist, dass der Mitarbeiter sich so stark mit dem Arbeitgeber identifizieren soll, dass er auch weiß, was es Positives über ihn zu berichten gibt. Zufriedene Mitarbeiter berichten wohlwollend über ihr Unternehmen und verstärken somit in ihrem Umfeld das Bewusstsein der Arbeitgeberidentität.¹¹⁸

Wie wichtig es ist, die Mitarbeiter in den Brandingprozess einzugliedern, zeigt eine Studie der Jobbörse Stepstone. 94% aller befragten Personalverantwortlichen gehen davon aus, dass ihre Mitarbeiter positiv von dem Arbeitgeber berichten und nur 45% aller Arbeitnehmer geben an, solche Empfehlungen bedenkenlos aussprechen zu kön-

¹¹⁶ Vgl. Arbeitsratgeber, <http://www.arbeitsratgeber.com/>, Zugriff v. 23.07.12

¹¹⁷ Vgl. Zirnsack 2008, S. 32

¹¹⁸ Vgl. Walthers, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 24.07.12

nen. Für rund 80% aller Teilnehmer weicht das kommunizierte Markenbild des Arbeitgebers vom tatsächlich gelebten, internen Markenverständnis stark ab.¹¹⁹

Die Statistik verdeutlicht, wie wichtig es ist, das extern kommunizierte Bild der Arbeitgebermarke auch intern zu leben. Dies ist nur möglich, wenn man eigene Mitarbeiter bindet, ihre Identität zum Arbeitgeber erhöht und sie somit zu Markenbotschaftern macht. Wichtig ist, dass das interne Employer Branding schon früh umgesetzt wird. Ist dies geschehen, können die Mitarbeiter zu Multiplikatoren werden und somit eine große Hilfe im externen Employer Branding- Prozess darstellen.

4.2.3.2 Externe Handlungsfelder

Auch die externen Handlungsfelder wurden von der Deutschen Employer Branding Akademie definiert. Insbesondere der Markenaufbau im Rekrutierungsprozess, abgestimmt auf die externe Zielgruppe steht im Mittelpunkt. Ziel ist, die zur Unternehmenskultur passenden Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden. Hierfür ist eine authentische, attraktive Arbeitgebermarke notwendig, welche durch die untenstehenden Handlungsfelder aufgebaut werden kann.¹²⁰

Arbeitsmarktkommunikation:

Zur Arbeitsmarktkommunikation zählt das typische Personalmarketing in Bezug auf die externe Zielgruppe. Zu nennen sind hier das Hochschulmarketing, Rekrutierungsveranstaltungen oder klassische Personalwerbung.

Networking:

Zählt zu den bedeutendsten Handlungsfeldern im Employer Branding Prozess, da Kontakte zu Hochschulen oder der Presse neue Möglichkeiten für die Arbeitgebermarke entstehen. Die Vergabe von Praktika an Studenten kann eine wirkungsvolle Methode sein auch andere Studenten aufmerksam zu machen, da diese sich untereinander austauschen. Auch eine spätere Rekrutierung kann die Folge sein.¹²¹ Als Beispiele können

¹¹⁹ Vgl. Stepstone, <http://www.stepstone.de/>, Zugriff v. 24.07.12

¹²⁰ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 12.06.12

¹²¹ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 115

Empfehlungsprogramme, Alumniprogramme oder Social Media Aktivitäten genannt werden.¹²²

Bewerbermanagement:

Eine Visitenkarte für ein erfolgreiches Unternehmen ist der Umgang mit den Bewerbungen, unabhängig von ihrer Quantität. Es hebt die Agentur von anderen ab und vermittelt den Bewerbern einen ersten Eindruck. Auch die Interessensunterschiede der beiden Parteien können so in erster Instanz gemildert werden.¹²³

Zu einem erfolgreichen Bewerbermanagement zählen deshalb Interviews oder Talent-Pools, die über alle Rekrutierungspunkte hinweg die Arbeitgebermarke als konsequent erscheinen lassen.¹²⁴

Corporate Reputation:

Das letzte Handlungsfeld ist die Corporate Reputation, die das Verbindungsstück zwischen Unternehmens- und Arbeitgeberimage darstellt. Zugehörig sind die Bereiche Corporate Social Responsibility, also die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens und die Arbeitgeber- PR.¹²⁵

Alle intern und extern wirkenden Maßnahmen können am Ende in einem großen Maßnahmenplan angelegt werden.

4.2.4 Kommunikation

Für eine Punktlandung bei der Zielgruppe müssen das Budget optimal geplant, die Botschaften präzise formuliert und alle Maßnahmen crossmedial verankert sein. Nur so können Streuverluste bei der Zielgruppenansprache verringert werden. Um diese Aspekte zu gewährleisten, muss die Kommunikation optimal geplant und strategisch eingesetzt werden. Dies kann in drei Schritten passieren. Zunächst muss die

¹²² Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 12.06.12

¹²³ Vgl. Aigner/Bauer 2008, S. 66

¹²⁴ DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 12.06.12

¹²⁵ Vgl. DEBA, <http://www.employerbranding.org/>, Zugriff v. 12.06.12

Kernbotschaft der Arbeitgebermarke formuliert, positioniert und kommuniziert werden. Diese können individuell auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt werden. Die zweite Phase ist die Zielgruppen- Themen Matrix, welche den Zielgruppen unterschiedliche Sachthemen zuordnet und die Arbeitgeberbotschaften in die Sprache dieser übersetzt. Die dritte Phase bildet die crossmediale Verankerung der Kommunikationsdramaturgie. Dies bedeutet, dass durch eine groß angelegte Planung die Übersicht über alle Maßnahmen gewährleistet ist und einen Spannungsbogen erzeugt.¹²⁶

Diese groß angelegte Planung kann durch eine Milestone- Planung gestaltet werden. Sie kann bei jedem Projektumfang angewandt werden und zeigt wichtige Stationen, welche von Bedeutung für die Zielerreichung des Projektes sind, auf. Die Planung gliedert den gesamten Projektverlauf in kleinere Teile, welche dadurch gut kontrollierbar werden. Projektmanager können immer herauslesen, wie man im Budget- und Zeitplan liegt und ob die gesetzten Meilensteine noch erreicht werden können oder ob die Richtung geändert werden muss. Meilensteine sind allerdings auch die kritischen Momente im Projektverlauf und sollten besonders fokussiert werden.¹²⁷

Die Kommunikation im Verlauf des Employer Branding- Prozesses kann in interne und externe Kommunikationsinstrumente gegliedert werden:¹²⁸

4.2.3.3 Interne Kommunikation:

Wie im vorangegangenen Teil bereits verdeutlicht, ist die interne Markenkommunikation mit Ansprache der internen Zielgruppe der bedeutendste Schritt für den Start in eine erfolgreiche Employer Brand. Hierfür kommen verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten und Maßnahmen in Betracht, welche ich im Folgenden erläutern werde.

Durch eine offene, durchsichtige, interne Kommunikation, kann Glaubwürdigkeit erzeugt werden. Die Information und Erklärung strategischer Maßnahmen und deren Durchsetzung im Unternehmen sollte dem Mitarbeiter kommuniziert und mit ihm besprochen werden. Der Mitarbeiter kann diese Schachzüge somit nachvollziehen und sich für die Zielerreichung einsetzen. Auch schwierige Themenbereiche sollten bespro-

¹²⁶ Vgl. DEBA, www.employerbranding.org, Zugriff v. 10.07.12

¹²⁷ Vgl. Braun/ Pfleger, <http://projektmanagement-definitionen.de/>, Zugriff v. 10.07.12

¹²⁸ Vgl. Pätzmann/Schlegel, <https://www.hs-neu-ulm.de/>, Zugriff v. 10.07.12

chen werden, denn Ehrlichkeit ist die Grundvoraussetzung für Vertrauen. Im Unternehmen muss die Möglichkeit geschaffen werden, mit den Vorgesetzten unkompliziert zu kommunizieren. Mögliche Instrumente wären das Intranet, Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter per Mail, Informationsbroschüren und Erfahrungsberichte oder der persönliche Austausch in Meetings oder Aktivitäten außerhalb der Büroräumlichkeiten.¹²⁹

Vorangegangenes Beispiel ist die interne Kommunikation für die gesamte interne Zielgruppe über den offiziellen Weg. Die explizite persönliche Mitarbeiterkommunikation im internen Employer Branding Prozess in Form von Mitarbeitergesprächen und Jahrespersonalgesprächen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit finden Sie unter Punkt 4.3.3. Kommunikation.

4.2.3.4 Externe Kommunikation:

Die Kommunikation mit der externen Zielgruppe ist im Gegensatz zu der internen Kommunikation etwas komplexer, da die Zielgruppe weniger greifbar ist. Folgende Maßnahmen werden deshalb auch entschieden ausführlicher erklärt. Für die Verständlichkeit dieser Maßnahmen bedarf es eines detaillierteren Hintergrundwissens.

PR und Printmedien

Diese Kommunikationsinstrumente gehören zum Bereich der Massenkommunikation und sind dennoch, auch wenn sie einen Teil ihrer Bedeutsamkeit an das Internet abtreten müssen, beliebt. Sie zählen zu den externen Kommunikationsmitteln. Durch Inserate oder Artikel in Fachzeitschriften können, im Gegensatz zum Online-Medium, Streuverluste bei der Zielgruppenansprache verringert werden. Printmedien wie Broschüren, Flyer und Zeitungen können aber auch individuell Fachkräfte ansprechen, indem sie an Hochschulen oder Jobmessen eingesetzt werden. Durch ein passendes und ansprechendes Design dienen sie als erste Informationsquelle und erster Eindruck. Am besten funktioniert dies, wenn dieses Medium mit dem Internet verbunden

¹²⁹ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 124

ist, wo beziehungsweise auf das Printmedium weitere und detailliertere Informationen zu finden sind.¹³⁰

Durch die klassische PR Arbeit können viele positive Effekte erzielt werden. Hierzu gehören unter anderem die Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch eine spitze Positionierung und redaktionelle Beiträge in denen die Markenwerte transportiert werden können. Nur so entsteht Vertrauen. Auch die Möglichkeit auf kurzfristige Einflüsse und Veränderungen im Markt zu reagieren, kann durch PR gewährleistet werden. Der Arbeitgeber erscheint dadurch als authentische Marke, der sowohl die breite Öffentlichkeit als auch individuelle Zielgruppen ansprechen kann.¹³¹

Internet

Das Medium Internet ist immer weiter auf dem Vormarsch. Insbesondere für die Personalrekrutierung ist dies ein interessanter Trend. Laut der Studie „recruiting trends 2012“ der Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main, in Zusammenarbeit mit dem Jobportal Monster Worldwide, veröffentlichen die Top-1000- Unternehmen in Deutschland bereits neun von zehn Stellen in Online- Jobportalen oder auf der eigenen (Karriere-) Homepage. Der Erfolg spricht für sich: vier von zehn tatsächlichen Einstellungen sind auf online-Stellenbörsen zurückzuführen.¹³²

Ein besonderer Vorteil von Recruiting im Internet ist die flexible und kurzfristige Möglichkeit, Änderungen anzupassen. Es entstehen nicht nur geringere Kosten gegenüber dem Printmedium, eine schnellere Umsetzung ist zusätzlich möglich. Wichtig ist jedoch, dass die einheitlichen Kommunikations- und Gestaltungslinien in allen Kanälen berücksichtigt werden, was bedeutet, dass die festgelegten Leitmotive und Schlüsselbilder nicht verändert werden sollten um die Authentizität zu gewährleisten.¹³³

¹³⁰ Vgl. Zirnsack 2008, S. 64f.

¹³¹ Vgl. PR Dienst, <http://www.prdienst.de/>, Zugriff v. 13.07.12

¹³² CHRIS 2012, <http://media.newjobs.com/>, Zugriff v. 15.07.12

¹³³ Vgl. Zirnsack 2008, S. 67

Hochschulmarketing

Um einen persönlichen Kontakt zu potentiellen Arbeitnehmern herzustellen, bietet sich das Hochschulmarketing an. Hierdurch kann die Zielgruppe dort angesprochen werden, wo sie entsteht. Fach- und Führungskräfte können individuell und zielgruppenspezifisch durch gezielte Kampagnen angesprochen werden, was zu einer Steigerung des Unternehmensimages führt. Ihre Bedürfnisse können hier analysiert und in die Kampagnen mit aufgenommen werden. Des Weiteren können Streuverluste eingedämmt werden.¹³⁴

Ein weiterer Kanal im Bereich Hochschulmarketing sind Hochschulfestivals, auf denen sich der Arbeitgeber als attraktiver und authentischer Arbeitgeber präsentieren kann und durch intensive Gespräche mit der Zielgruppe in Kontakt treten kann. Hierbei können der Zielgruppe Ausblicke auf die Karriere geboten und langfristige Kontakte aufgebaut werden.¹³⁵

4.3 Phase 3: Umsetzung

Das Unternehmen wurde nun analysiert, Ziele wurden festgelegt und durch die Alleinstellungsmerkmale positioniert sowie ein ausführlicher Maßnahmenplan mit allen instrumentellen Maßnahmen und allen Kommunikationsmaßnahmen angelegt. In dieser dritten Phase kann nun in die Umsetzung gestartet werden. Wie im vorangegangenen Teil verdeutlicht, liegt der besondere Fokus im Employer Branding Prozess auf der internen Zielgruppe und den entsprechenden Maßnahmen, da *„ihm die entscheidende Bedeutung beim Employer Branding zukommt.“*¹³⁶ Deshalb werde ich in dieser Umsetzungsphase auch ausschließlich auf die interne Umsetzung eingehen. Diese ist auch im Praxisbeispiel der Agentur planworx GmbH relevant, worauf ich jedoch später näher eingehen werde.

¹³⁴ Vgl. Zirnsack 2008, S. 68

¹³⁵ Vgl. Beck 2008, S. 47

¹³⁶ Sotz/ Wedel 2009, S. 139

Den internen Employer Branding Prozess kann man in drei Phasen untergliedern. Alle Phasen ergeben sich aus dem strategischen Human Ressource Management, in welches man Employer Branding einordnen kann. Untenstehende Abbildung verdeutlicht das Phasenschema.

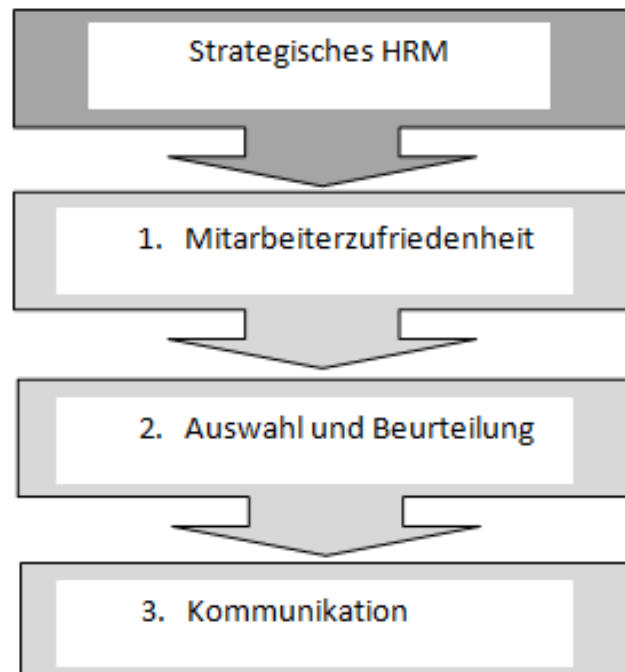


Abbildung 6 Die Umsetzungsphasen des internen Employer Brandings¹³⁷

Wie in der Abbildung zu sehen, resultieren aus dem strategischen Human Ressource Management drei Phasen, die für die interne Umsetzung wichtig sind: die Mitarbeiterzufriedenheit, Auswahl und Beurteilung von Mitarbeitern und die interne Kommunikation.

4.3.1 Die Mitarbeiterzufriedenheit

In Punkt 3.1. wurde bereits durch die Mitarbeiterzufriedenheitsstudie 2010 verdeutlicht, wie wichtig diese für die Leistungssteigerung im Unternehmen ist. Aufgrund dieser Bedeutung kann auch in der Umsetzung des internen Employer Branding Prozesses die Mitarbeiterzufriedenheit an erster Stelle genannt werden.

¹³⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel 2009, S. 141

Mitarbeiterzufriedenheit im internen Employer Branding bedeutet nicht, zur Trägheit der Mitarbeiter beizutragen, sondern im Gegenteil, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich der Mitarbeiter wohl fühlt und fähig ist, sein volles Potential und die volle Leistung abzurufen. Besonderen Einfluss auf diese Mitarbeiterzufriedenheit nimmt die Beziehung zum direkten Vorgesetzten, da dieser die emotionalen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter direkt beeinflusst. Des Weiteren sind das Team, die allgemeine interne Kommunikation, das Arbeitsumfeld und die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens Einflussgrößen, welche die Zufriedenheit entschieden steuern können. Insbesondere die Anerkennung für die geleistete Arbeit spielt eine weitere, wichtige Rolle.¹³⁸

Auch das Arbeitsklima gehört definitiv zu den wichtigsten Aspekten eines zufriedenen Arbeitnehmers. Wichtiger als das Gehalt, stehen die Atmosphäre und die Umstände am Arbeitsplatz ganz oben auf der Liste. Das Arbeitsklima wird von jedem Mitarbeiter subjektiv wahrgenommen und lässt sich meist durch die Beziehungen und Strukturen innerhalb eines Unternehmens beschreiben. Durch ein gutes Arbeitsklima erhöhen sich Vertrauen und Motivation.¹³⁹

4.3.2 Auswahl und Beurteilung der Mitarbeiter

Der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern geht häufig eine detaillierte Stellenbeschreibung voraus, welche die Autoren Stotz/Wedel als nicht zielführend, wenig kundenorientiert und auch oft nicht mehr aktuell beschreiben, da sich Abteilungsziele häufig ändern und die Absegnung dieser Beschreibungen oft wochenlang dauert. Vielmehr empfiehlt sich sowohl für Interviews als auch für Mitarbeitergespräche, ein detailliertes Anforderungsprofil an den Bewerber zu erstellen und ihm dieses im Vorfeld auszuhändigen. Hierdurch kann eine Beurteilung der Selbsteinschätzung des Bewerbers sicher gestellt werden. Als besonders effektives Auswahlverfahren hat sich ein strukturiertes Interview bewährt. Hierbei wird besonderer Wert auf den Inhalt des Interviews, auf die Rolle des Interviewers und die anschließende Auswirkung des Interviews gelegt.¹⁴⁰

¹³⁸ Stotz/Wedel 2009, S. 143 f.

¹³⁹ Vgl. Vgl Pätzmann/Schlegel, <https://www.hs-neu-ulm.de/>, Zugriff v. 22.07.12, zitiert nach Albtreu D., www.wiso.net.de

¹⁴⁰ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 145 f.

4.3.3 Kommunikation

Die Kommunikation im internen Employer Branding Prozess bilden Mitarbeitergespräche, welche entweder situativ und zufällig oder aber geplant und inhaltlich vorbereitet ablaufen können. Von langer Hand geplant sind Personalgespräche, die jährlich stattfinden. Hier wird zunächst das vergangene Jahr rückblickend betrachtet und beurteilt, dann die aktuelle Situation beleuchtet und anschließend Ausblick gehalten. Sinn macht dieses Gespräch dann, wenn es sorgfältig vorbereitet wurde. Aktuell wird häufig sogar zur Softwareunterstützung gegriffen, welche die Beurteilungskriterien zielführend auflisten.¹⁴¹

Im Employer Branding dient das Mitarbeitergespräch als Schlüsselrolle, da hierbei die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Vordergrund steht. Hierdurch unterscheidet es sich von gängigen Mitarbeitergesprächen. Ziel ist es, die jeweilige Position des anderen zu verstehen, miteinander in Kontakt zu treten und im Fall von Konflikten gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten. Gesprächsinhalte sind Emotionalität, Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld, Führung, Feedback und Perspektiven.¹⁴²

Zusammenfassend werden Inhalte besprochen, welche sowohl den internen Handlungsfeldern von Employer Branding zuzuordnen sind, als auch Aspekte, die zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. Durch eine Schlussbilanz und der Tatsache, dass gemeinsam an Lösungen gefeilt wird, ist der Mitarbeiter nach einem erfolgreichen Gespräch gestärkt. Wichtig ist, dass Ergebnisse und Ziele festgehalten werden, damit eine Soll- Ist- Analyse beim nächsten Gespräch möglich ist.

4.4 Phase 4: Kontrolle

Die letzte und vierte Phase ist das Projektcontrolling der Employer Branding Strategie. *„Um HR- Maßnahmen möglichst effizient planen, implementieren und steuern zu können, bedarf es einer Evaluation aller Aktivitäten und den daraus resultierenden Ergebnissen. Dies setzt heute neben allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ein interdisziplinäres Know- how aus Organisationspsychologie, Arbeitswissenschaften*

¹⁴¹ Vgl. Baur, <http://www.das-mitarbeitergesprach.de/>, Zugriff v. 02.08.12

¹⁴² Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 155f.

*und Personalmanagement voraus.*¹⁴³ Auch im Employer Branding müssen alle Maßnahmen und Ziele überprüft werden, um einen Erfolg feststellen zu können.

Schon im gesamten Verlauf der Bachelorarbeit wurde strikt nach internen und externen Richtungen unterschieden. Dies betrifft die interne und externe Zielgruppe, die Handlungsfelder, die Funktionen und die Maßnahmen. Der Fokus wurde auch im Verlauf dieser Arbeit zunächst auf die interne Zielgruppe und damit auch die internen Maßnahmen gerichtet. Auch bei dieser Phase muss nach innen und außen unterschieden werden.

4.4.1 Interne Kennzahlen

Die internen Kennzahlen im Controlling beziehen sich auf die Erfolgsmessung der internen Employer Branding Maßnahmen. Wie oben bereits aufgezeigt, kann dies die Mitarbeiterbindung durch das HR- Portfolio, die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und die Mitarbeiterführung sein. Alle internen Employer Branding Maßnahmen sollen die Identität des Mitarbeiters zum Unternehmen steigern und sie im besten Fall durch Employee Branding zu Markenbotschaftern machen. Diese Identität der Mitarbeiter zum Unternehmen, kann durch die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt werden.

Mitarbeiterzufriedenheit

Durch Mitarbeiterumfragen kann ein Mitarbeiterzufriedenheitsindex ermittelt werden, welcher eine langfristige Entwicklung dieser Zufriedenheit aufzeigen soll. Mittels Durchführung eines identischen Untersuchungsdesigns in regelmäßigen Abständen stellt die Entwicklung und auch den Vergleich zu anderen Unternehmen sicher. Dieser Index spiegelt neben dem Engagement und der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen auch die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz wider; so können Rückschlüsse auf Wechselabsichten gezogen werden.¹⁴⁴

¹⁴³ Stotz/ Wedel 2009, S. 163

¹⁴⁴ Vgl. Beckhäuser/Nobiscum, <http://www.brand-ladenbau.de/>, Zugriff v. 04.08.12

Außerdem sollte dieser Index immer für die betreffenden Abteilungen separat ermittelt werden. So kann festgestellt werden, wie sich die Zufriedenheit in den letzten Jahren entwickelt hat und wie stark die Zufriedenheit der Mitarbeiter von Abteilung zu Abteilung variiert. Der Index lässt sich durch ein einfaches System ermitteln. Die Mitarbeiter können verschiedene Aspekte wie Teamwork, Stolz, Anerkennung und Führungsqualitäten mit 1 für sehr schlecht und 6 für sehr gut bewerten. Je höher der Index, desto höher die Zufriedenheit. Anschließend können zufriedenheitsfördernde Maßnahmen eingeleitet werden. Es wird empfohlen, Ziele für die Vorgesetzten zu definieren und sogar variable Vergütungen, abhängig vom Zufriedenheitsindex ihrer Mitarbeiter, einfließen zu lassen.¹⁴⁵

Feedback für Führungskräfte

Das sogenannte 360° Feedback für Führungskräfte beinhaltet die Beurteilung von Vorgesetzten durch Personen, welche in engem Kontakt zu diesen stehen, da sie innerhalb des Aufgabenbereichs miteinander interagieren. Dies können sowohl Mitarbeiter, Prozesspartner, externe Lieferanten als auch Kunden sein. In der Literatur wird diese Methode sehr kritisch betrachtet, sehr unterschiedlich angewandt und der Erfolg reicht von hervorragend bis mangelhaft. Dies hatte oftmals zur Konsequenz, dass Unternehmen sich schnell von dieser Methode wieder abwandten. Die Autoren Stotz/Wedel jedoch konstatieren, dass sich diese Methode hervorragend für den Abgleich von Fremd- und Selbstbild innerhalb des Unternehmens eignet. Es muss jedoch gut vorbereitet sein. Die Anwendung und anschließende Auswertung dieser Kontrollmethode hat zum Ergebnis, dass man sich ausgezeichnet mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen kann.¹⁴⁶

Die wichtigsten Punkte für die Durchführung eines erfolgreichen 360° Feedbacks sind zum einen, dass der Zeitpunkt und die Stimmungslage im Unternehmen positiv sind, zum anderen müssen alle Mitwirkenden über die genaue Zielsetzung und den Prozess der Befragung ausreichend informiert sein, damit diese Methode akzeptiert werden kann. Des Weiteren sollte die Befragung anonym durchgeführt werden und lediglich in den Anfangsjahren dazu dienen, als Beurteilter eigenverantwortlich und zielorientiert

¹⁴⁵ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.166ff.

¹⁴⁶ vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 172 f.

Maßnahmen einzuleiten, welche zur Verbesserung beitragen können. Das Unternehmen sollte hierbei unterstützend und beratend für den Beurteilten zur Verfügung stehen.¹⁴⁷

Das 360° Feedback birgt einige Vorteile, welche der Autor Josef Fersch in seiner Literatur nennt und die untenstehend aufgelistet sind:

- Verbesserung des Führungsverhaltens und damit der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserte Partnerschaft zu Lieferanten, Kollegen und Kunden
- Identifizierung von Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter für einen maßgeschneiderten Karriereplan¹⁴⁸

Zusammengefasst ist das 360° Feedback für Führungskräfte eine Methode, welche nur angewandt werden sollte, wenn beide Parteien sowohl Beurteiler als auch Beurteilender damit einverstanden sind. Wichtig hierbei ist, dass persönliche Sympathien ausgeschaltet und ein sachliches, konstruktives Feedback an deren Stelle rückt. Dabei sollten die gesetzten Ziele nicht außer Acht gelassen werden.

4.4.2 Externe Kennzahlen

Die Kennzahlen für den externen Bereich decken auch die externen Employer Branding Maßnahmen ab. Diese können nach mehrmaliger Durchführung immer wieder neu angepasst und verbessert werden.

Analyse von Bewerbungen

Ob die externen Employer Branding- Maßnahmen wirksam waren, kann durch eine ausführliche Analyse von Bewerbungen festgestellt werden.

Zu dieser Analyse zählt z.B. die Verfolgung der Zahlen von eingehenden Bewerbungen. Diese Zahlen zeigen auf, wie die Reputation des Unternehmens auf dem Arbeits-

¹⁴⁷ vgl. Stotz/Wedel 2007, S. 160 f.

¹⁴⁸ vgl. Fersch 2002, S. 176 f.

markt ist. Sie belegen, wie das strategische Personalmarketing bei der Zielgruppe ankam und wie die einzelnen Anzeigemedien genutzt wurden. Nicht außer Acht zu lassen ist dabei die aktuelle Arbeitsmarktsituation, welche eine bedeutende Einflussgröße auf diese Analyse darstellt. Des Weiteren sollte nach den verschiedenen Stellenprofilen und Positionen unterschieden werden. Außerdem sollte einkalkuliert werden, ob das Interesse des Bewerbers am Unternehmen aus einem gekündigten oder ungekündigten Arbeitsverhältnis heraus besteht. Auch die Anzahl der Initiativbewerbungen spiegelt den Erfolg des Hochschulmarketings wider, welches zur Sparte der externen Employer Branding Maßnahmen zählt.¹⁴⁹

Zusammengefasst geben die letztendlich eingehenden Bewerbungen Auskunft über den Erfolg von externem Employer Branding. Neben der Anzahl der Bewerbungen spielen natürlich auch die Qualität und die Passgenauigkeit von Bewerbungen zum Unternehmen eine elementare Rolle. Auch Initiativbewerbungen geben Auskunft über die aktuelle Arbeitgeberattraktivität und die Nachfrage innerhalb der Zielgruppe.

Ergebnisse bei Rankings

Es gibt viele Rankings, welche die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen auflisten und gewichten. Zu den beliebtesten und bedeutendsten veröffentlichten Listen gehört vor allem Great Place to Work® Deutschland.

Nach eigenen Angaben gelten sie als eines der weltbesten Unternehmen für Rankings, welche sich aus der Ermittlung der besten Arbeitsplatzkulturen ergeben. Sie wollen hierdurch sowohl zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen als auch zur Kommunikation und Beratung der Unternehmen beitragen. Die Ermittlungen werden von internen Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt und garantieren somit eine hohe Objektivität.¹⁵⁰

Außerdem steigt auch die Zahl von Online- Bewertungsportalen. Hier können Mitarbeiter aktuelle und ehemalige Arbeitgeber bewerten. Es werden Vor- und Nachteile disku-

¹⁴⁹ vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 174

¹⁵⁰ vgl. Levering, <http://www.greatplacetowork.de/>, Zugriff v. 08.08.12

tiert, analysiert und anschließend eine Schulnote abgegeben. Inzwischen kann ein Bewerber schon 600 Unternehmen finden und deren Beurteilungen lesen.¹⁵¹

Sowohl der Verlauf der Position im Ranking der Firma Great Place to Work® Deutschland als auch die Entwicklung der Durchschnittsnote von Agenturen und Unternehmen in Online- Bewertungsportalen lassen Rückschlüsse auf die Arbeitgeberattraktivität und somit auf das externe Employer Branding zu. Besondere Bedeutung liegt in der Tatsache, dass bei diesen Kontrollmethoden sichergestellt werden kann, dass das externe Employer Branding mit dem internen übereinstimmt. Die Arbeitgeberattraktivität kann durch die Beobachtung dieser Instrumente stets kontrolliert werden. Externe Maßnahmen können entsprechen verschärft oder angepasst werden.

¹⁵¹ vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 175

5 Praxisfall: Erstellung eines Maßnahmenkonzeptes am Beispiel der planworx GmbH

Nachdem nun alle theoretischen Grundlagen zum Thema Employer Branding geschaffen wurden, wende ich mich jetzt der Analyse und Konzeptionierung von Employer Branding am Beispiel der Agentur planworx zu. Ziel ist es, herauszufinden, wie weit fortgeschritten die Agentur in diesem Bereich ist, welche Ziele überhaupt erreicht werden wollen und welche Schritte sich als nächstes im Planungsprozess anböten. Gestützt werden diese Empfehlungen nicht auf subjektive Meinungen, sondern zum einen auf der eigenen Einschätzung des Geschäftsführers Herrn Christian Münch sowie Frau Natie Wiedhopf und zum anderen auf die oben bereits wissenschaftlich erarbeitete Theorie. Im ersten Schritt wird die Agentur planworx GmbH vorgestellt, analysiert und positioniert. In der zweiten Phase werden die Ziele für Employer Branding benannt. Anschließend werden bereits bestehende Maßnahmen vorgestellt und in einen Kontext gebracht. Vervollständigt werden diese bereits bestehenden Maßnahmen durch Schritte, die denkbar und hilfreich im weiteren Verlauf des Employer Brandings wären.

5.1 Phase 1: Analyse

In dieser ersten Phase wird, wie im Theorieteil auch, zunächst das Unternehmen beleuchtet, dann dessen Situation und anschließend die Zielgruppe festgelegt, welche mit der Employer Brand angesprochen werden soll.

5.1.1 Unternehmensanalyse planworx GmbH

Bevor das Employer Branding am Beispiel der planworx GmbH analysiert werden kann, möchte ich diese zunächst vorstellen. Auf der Homepage der Agentur ist zu lesen:

„Die planworx GmbH ist eine Agentur für Eventmarketing. Mit Schwerpunkt Eventconsulting und Marketingberatung bieten wir Lösungen für strategisch integrierte Markenkommunikation. Wir konzipieren und organisieren unterschiedlichste Formen von Marketingaktivitäten für namhafte Kunden mit den Branchenschwerpunkten IT, Großindustrie und Medien. Gegründet 1987 in München hat sich Planworx als eine der füh-

renden Agenturen in den Geschäftsfeldern Event, Marketing und Kommunikation in Deutschland etabliert. Beim W+V Ranking 2011 belegte Planworx Rang 3 unter den deutschen Eventagenturen.“¹⁵²

Untenstehende Abbildung listet auf, welche Kompetenzen die Agentur vorweist.

event <ul style="list-style-type: none"> / Konferenzen und Kongresse / Händler- und Mitarbeiterveranstaltungen / Incentives / Galas / Partys / Messeauftritte / Hausmessen / Produktpräsentationen / Golfturniere / Charity Events 	marketing <ul style="list-style-type: none"> / Marketing Konzeptionen / POS Konzepte / Merchandising / Shop in Shop Systeme / Mobile Präsentationsflächen / Verkaufsförderung / Promotion / Sponsoring / Training + Schulung / Evaluation
communication <ul style="list-style-type: none"> / Corporate Identity / Corporate Design / Werbung Online / Offline / PR- und Öffentlichkeitsarbeit / Pressekonferenzen / Medienproduktion / Webdesign / Interaktive Programme / Druckerzeugnisse 	service <ul style="list-style-type: none"> / Outsourcing / Personal / Messebau / Eventausstattung – Produktion und Verleih / Lager- und Serviceflächen / Logistik und Versand / Distribution / Travel- und Guestmanagement (IATA reg.)

Abbildung 7 Kompetenzen der Agentur planworx¹⁵³

Die Abbildung verdeutlicht das Spektrum, welches die Agentur anbietet. All diese Kompetenzen stehen den Kunden zur Verfügung und zeichnen die planworx GmbH als Full- Service- Eventagentur aus. Planworx hört zu, scannt Branchen, spürt Trends auf und denkt wettbewerbsorientiert. Nachhaltige Ergebnisse für den Kunden werden aus kreativen Ideen geschöpft. Durch die Planung werden verschiedene Bereiche miteinander vernetzt. Hierzu gehören systematisches Projektmanagement, Prozessabläufe, Kommunikationsstrategien, sowie Budget- und Zeitmanagement. Bei der Umsetzung werden zuverlässige und professionelle Lösungen angeboten, welche zukunftsweisend und aufsehenerregend sind. Zu den größten Kunden zählen unter anderem Siemens, Microsoft, Intel, Telefonica o2 und Nokia Siemens. Das Team besteht aus 50 festen

¹⁵² planworx GmbH, www.planworx.de, Zugriff v. 09.08.12

¹⁵³ planworx GmbH Unternehmenspräsentation, Stand Januar 2012

und 25 freien Mitarbeitern, welche ein Netzwerk an Spezialisten bilden und sich durch ihre hohe Flexibilität, Mehrsprachigkeit und Internationalität auszeichnen.¹⁵⁴ Eine Besonderheit stellt der Standort der Agentur dar. Die planworx GmbH hat ihren Sitz auf der Praterinsel, einer Flussinsel mitten in München. Zusätzlich ist diese auch eine beliebte Eventlocation und gilt als *„zentraler Anziehungspunkt für gehobene Events, internationale Kultur- und Kunstereignisse und Veranstaltungen für die Öffentlichkeit“*¹⁵⁵ Das daraus resultierende Inselthema wird im Innenverhältnis durchgehend kommuniziert.

Organigramm/ Organisationsstruktur

Um den Aufbau der Agentur besser verstehen zu können, möchte ich kurz auf das Organigramm und die verbundene Organisationsstruktur eingehen. Die gesamte Agentur gliedert sich in insgesamt 13 Teams mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Es gibt sechs produktive Teams, die sich mit den Bereichen Event und Promotion beschäftigen. Die anderen Teams decken außerdem die Bereiche PR, allgemeine Organisation, Logistik, Praterinsel und die Buchhaltung ab. Ein Team bildet die sogenannte Field Force für Microsoft, welche Trainer und Berater für Schulungen zur Verfügung stellen. Grundsätzlich gibt es pro Team einen Teamleiter und einen Stellvertreter, die in wöchentlichen Meetings mit der Geschäftsführung in Kontakt treten. Innerhalb der Teams gibt es unterschiedliche Karrierestufen. Angefangen bei einer Team Assistance, welche in der Regel Praktikanten und Werkstudenten sind, kann ein Berufseinsteiger von der Project Assistance zum Junior Project Manager, anschließend zum Project Manager und schließlich zum Senior Project Manager aufsteigen. Dieser Werdegang kann natürlich individuell abweichen, nimmt aber in der Regel mehrere Jahre in Anspruch. Die Positionen unterscheiden sich hinsichtlich der Budgetverantwortung, der Erfahrung und der Personalverantwortung.

Eine Besonderheit der planworx GmbH stellt wohl die offene Kommunikation und die gelungene Meetingstruktur dar. Im Folgenden finden Sie eine Tabelle mit allen Meetings, deren Teilnehmer und deren Inhalt.

¹⁵⁴ Vgl. planworx GmbH, www.planworx.de, Zugriff v. 09.08.12

¹⁵⁵ Präsidion GmbH, <http://www.praterinsel.org/>, Zugriff v. 09.08.12

Diese Tabelle spiegelt die Kommunikationsstruktur von planworx wider.

Tabelle 3 Meetingarten und Kommunikation der planworx GmbH¹⁵⁶

Meetingart	Teilnehmer	Inhalt
Montagsmeeting	Alle	Anstehende Projekte der Woche, kurze Updates, Personalnews
Statusbericht	Geschäftsführung und einzelne Teamleiter	Statusbericht der Teamleiter an die Geschäftsführer hinsichtlich Controlling und Personal
Teamleitermeeting	Geschäftsführung + alle Teamleiter + alle Stellvertreter	Wissensaustausch, Transfer zur Schaffung von Synergien
Teammeeting	Teamleiter + Teammitglieder	Statusbericht pro Teammitglied, allg. Anliegen/ Vorschläge/ Diskussionen, Informationen aus Teamleitermeeting
Quaterly	Alle	Vorstellung aktueller Konzepte, Diskussionen, Austausch zur Schaffung von Synergien
Projektmeetings	Projektmitglieder	Innerhalb der Projektteams wird das Projekt intensiv besprochen, Brainstormings

Diese Tabelle listet die wichtigsten Meetings innerhalb von planworx auf und verdeutlicht die offene Kommunikation. Diese Meetings finden, bis auf das Quaterly Meeting, wöchentlich statt. So wird jeder Mitarbeiter auf unterschiedlichen Wegen informiert. Dies ist besonders effektiv, da so Vertrauen geschaffen werden kann. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die für ihn wichtigen Themen anzusprechen. Des Weiteren ist na-

¹⁵⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an planworx GmbH, Präsentation Synergien & Austausch, Stand 26.04.12

türlich auch der Flurfunk eine weitere Komponente, welcher für alle eine Möglichkeit zum Austausch bietet. Projektbezogene Meetings in Form von Brainstormings, führen auch teamübergreifend Mitarbeiter zusammen. Diese dienen zum Austausch und Wissenstransfer sowie zur Nutzung von Synergien.

5.1.2 Situationsanalyse

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll die planworx GmbH auf ihren bisherigen Stand im Bereich Employer Branding analysiert werden, um anschließend weitere empfehlenswerte Maßnahmen zu konzeptionieren. Aus diesem Grund ist es zunächst wichtig, wie im Theorieteil bereits erläutert, eine SWOT- Analyse durchzuführen. Hierbei können Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken erarbeitet werden, die im weiteren Verlauf bei der Arbeitgebermarkenpositionierung und der Zielformulierung helfen sollen. In Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer der planworx GmbH Christian Münch wurde folgende SWOT Analyse erarbeitet:

SWOT / PX

strengths / stärken <ul style="list-style-type: none">• Hohe Flexibilität• Große Kreativität• Kurze Reaktionszeit• Modernität• Anpassungsfähigkeit• Team-Spirit	weaknesses / schwächen <ul style="list-style-type: none">• Hoher Verschleiss• Fluktuation• Selbstzufriedenheit• Comfort-Zone• Mangelnde Risikobereitschaft• Synergieverlust / Streuverlust
opportunities /chancen <ul style="list-style-type: none">• New Media / Social Media• Neue Märkte• Hohes Akquisepotential• Internationalität• Consulting	threats / risiken <ul style="list-style-type: none">• Starker Mitbewerb• Gefahr durch ehemalige MAs• Schnelllebigkeit des Marktes• Rezession

Abbildung 8 SWOT Analyse der Agentur planworx GmbH¹⁵⁷

Die oben abgebildete SWOT- Analyse geht auf die allgemeinen Stärken und Schwächen der planworx GmbH ein und setzt einen besonderen Fokus auf ihre Mitarbeiter.

¹⁵⁷ planworx GmbH, SWOT- Analyse, 15.08.12

Wie schon in der Unternehmensanalyse erläutert, zählt zu den eindeutigen Stärken die hohe Flexibilität der Agentur sowohl gegenüber Kunden als auch gegenüber ihren Mitarbeitern. Die außerordentliche Kreativität und schnelle Reaktionszeiten kommen der Kundenseite zugute und heben die Agentur deutlich von Mitbewerbern ab. Die Agentur verfügt über modernste Einrichtungen und Techniken und erkennt jeden Trend. Dies schafft für Mitarbeiter ein gutes Arbeitsumfeld und erleichtert insbesondere die täglichen Abläufe. Durch eine hohe Anpassungsfähigkeit kann individuell auf Mitarbeiterwünsche eingegangen und unterschiedliche Lösungen angeboten werden. Aushängeschild und Charakter des internen Employer Brandings spiegelt auf jeden Fall der Team-Spirit wider. Alle halten zusammen, ziehen an einem Strang und unterstützen sich gegenseitig, so gut es geht. Diese Atmosphäre ist sowohl in stressigen Projektphasen als auch beim lockeren Zusammensitzen beim Mittagessen zu spüren. Interne Mitarbeiter sprechen hier auch vom Planworx-Spirit („px-spirit“).

Nichtsdestotrotz beweisen Zahlen, dass eine Schwäche des internen Employer Brandings die Fluktuation ist. Auch aus diesem Grund ist es wichtig, die Mitarbeiterzufriedenheit weiter zu steigern. Die Selbstzufriedenheit der Mitarbeiter ist ausbaufähig und diese sollten auch angeregt werden, aus ihrer bequemen Zone herauszukommen, um mit Mut neue Aufgaben zu bewältigen. Es besteht an einigen Stellen mangelnde Risikobereitschaft. Synergie- und Streuverluste können durch mangelnde Kommunikation zwischen den Teams entstehen und Arbeit könnte unnötig doppelt erledigt werden. Diese Schwäche muss durch den Ausbau von Kommunikationsmaßnahmen gemildert werden.

Als Chance sieht Christian Münch die neuen Medien und insbesondere den Bereich Social Media, welcher sowohl für das interne als auch das externe Employer Branding eingesetzt werden kann. Es öffnen sich immer wieder neue Märkte, welche nicht nur aus betriebswirtschaftlichen Gründen eine Chance für die Agentur darstellen, sondern auch ein Plus für den Mitarbeiter, da sich der Aufgabenbereich hierdurch ständig verändert und neue Herausforderungen angesteuert werden können. Durch die Tatsache, dass die Agentur international aufgestellt ist (sowohl internationale Kunden als auch Mehrsprachigkeit der Mitarbeiter), bietet sich für den Mitarbeiter auch die Möglichkeit, über den Tellerrand hinauszublicken und einen anderen Horizont zu bekommen. Dies wird auch durch die Tatsache, dass die Mitarbeiter unterschiedliche Nationalitäten vorweisen, weiter verstärkt.

Risiko für das Employer Branding der planworx GmbH ist der starke Wettbewerb. Die Projektvergabe durch Pitches ist extrem kostenaufwändig und führt dazu, dass der ständige Wettbewerb in der Agenturlandschaft zu spüren ist. Auch das Abwerben guter Mitarbeiter ist gang und gäbe. Hierdurch entsteht eine Gefahr durch ehemalige Mitarbeiter, die gegebenenfalls nicht nur zum Konkurrenten wechseln, sondern auch das Wissen und im schlimmsten Fall sogar Kunden mitnehmen. Die Schnelllebigkeit des Marktes verlangt Mitarbeitern extrem viel ab und stellt die große Herausforderung an die Arbeit in einer Eventagentur dar, da man immer einen Schritt voraus denken muss.

Zusammengefasst stehen insbesondere die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und somit die Senkung der Fluktuationsrate und der Ausbau des internen Employer Brandings im Mittelpunkt. Hierfür werden die Stärken der Agentur genutzt. Bezieht man sich auf den wissenschaftlichen Teil, so kann man hieraus eine Strategie entwickeln: Durch den Abbau von Schwächen können Chancen genutzt werden.

5.1.3 Zielgruppenanalyse

Wie die SWOT Analyse bereits verdeutlicht, stehen insbesondere interne Employer Branding Maßnahmen im Fokus der Aktivitäten. Hieraus ergibt sich die entsprechende interne Zielgruppe von planworx. Zugehörig sind natürlich interne Festangestellte und freie Mitarbeiter. Folgende Voraussetzungen muss ein potentieller planworx- Mitarbeiter mitbringen.

Psychografische Merkmale

- Aufgeschlossenheit, Flexibilität
- Leidenschaft, Begeisterungsfähigkeit, Mut
- Weltoffenheit, Bereitschaft über den Tellerrand hinauszusehen
- Individualität, Querdenker
- Unternehmerisches Denken
- Teamfähigkeit
- Kommunikationsstärke
- Repräsentatives Erscheinungsbild, überzeugendes Auftreten, gute Umgangsformen

Sozioökonomische Merkmale

- Entsprechende Bildung, Intelligenz
- Service- und Dienstleistungskompetenzen
- Erfahrener Umgang mit MS-Office, gute EDV-Kenntnisse
- Gute / sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift

Wie im Theorieteil bereits angedeutet, sind insbesondere die psychografischen und die sozioökonomischen Merkmale für das interne Employer Branding relevant. Natürlich müssen nicht alle Voraussetzungen zu 100% erfüllt werden. Es sollte jedoch die Bereitschaft bestehen, sich geforderte Fähigkeiten und Kompetenzen anzueignen. Ein planworx-Mitarbeiter zeichnet sich durch oben aufgelistete Eigenschaften aus. Für den internen Employer Branding Prozess bedeutet dies, genau auf diese Eigenschaften einzugehen, sie hervorzuheben und durch eine gekonnte Positionierung in den Mittelpunkt zu rücken. Nur so kann erreicht werden, dass die Unternehmenskultur und die Charaktereigenschaften der Arbeitgebermarke, so wie sie intern gelebt werden, auch nach außen transportiert werden.

5.2 Phase 2: Planung

In dieser Phase wird die Marke der planworx GmbH weiter vertieft. Maßgeschneiderte Ziele und Markenwerte werden festgelegt.

5.2.1 Zielformulierung

Basierend auf der SWOT-Analyse der Agentur und der Auswahl der Zielgruppe, können nun die Hauptziele abgeleitet werden.

Geschäftsführer Christian Münch nennt drei Hauptziele, welche die Arbeitgebermarke planworx erreichen sollte. Diese gliedere ich untenstehend gemäß der Zielkategorien, welche im wissenschaftlichen Teil zu finden sind.

1. Affektives Ziel: Verlässlichkeit und Sympathie als Arbeitgeber ausstrahlen
2. Affektives Ziel: Intensivierung des „px-spirit“ und diesen von innen nach außen-tragen

3. Kognitives Ziel: Steigerung des Bekanntheitsgrades durch Platzierung unter den festen Top 10 der beliebtesten Arbeitgeber im Eventmarkt

Das zweite Ziel lässt sich gut durch einen Punkt aus einer Mitarbeiterumfrage aus dem März 2012 unterstreichen. Diese wurde ausschließlich intern und anonym durchgeführt. Ziel war es Schwächen zu analysieren und die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter in unterschiedlichen Themenbereichen abzufragen. Es haben sich 45 Mitarbeiter beteiligt.

	Sehr schlecht	Ziemlich schlecht	Es geht so	Ziemlich gut	Sehr Gut	Trifft nicht zu
Deine Verbundenheit/Identifikation mit dem Unternehmen	0,0% (0)	0,0% (0)	9,1% (4)	34,1% (15)	54,5% (24)	2,3% (1)

Abbildung 9 Identifikation der Mitarbeiter mit planworx¹⁵⁸

Diese Verbundenheit oder Identifikation mit der Agentur spiegelt auch den „px- spirit“ wider, welcher eine Besonderheit darstellt. Mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer können sich sehr gut mit der Agentur identifizieren. Ziel ist es, diesen „px-spirit“ weiter zu intensivieren, um ihn anschließend von innen nach außen zu tragen.

Des Weiteren möchte ich den Zielkatalog um einen weiteren Punkt aus der Mitarbeiterumfrage März 2012 erweitern. Wie im wissenschaftlichen Teil bereits erarbeitet, ist die Führung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte eine ausschlaggebende Einflussgröße auf die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen.

¹⁵⁸ planworx GmbH, Mitarbeiterumfrage, März 2012

Diese Abbildung soll verdeutlichen, wie hoch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung ist. Grundsätzlich lässt sich dieses Ergebnis als sehr gut bewerten. Im Schnitt sind 20,75 Mitarbeiter in den verschiedenen Teilbereichen mit der Führung ziemlich oder sogar sehr zufrieden.

3 / Zufriedenheit mit Führung

	Sehr schlecht	Ziemlich schlecht	Es geht so	Ziemlich gut	Sehr Gut	Trifft nicht zu
Rückmeldung über die geleistete Arbeit	0,0% (0)	6,8% (3)	22,7% (10)	52,3% (23)	18,2% (8)	0,0% (0)
Anerkennung der persönlichen Leistung	0,0% (0)	6,8% (3)	22,7% (10)	38,6% (17)	31,8% (14)	0,0% (0)
Unterstützung bei Problemen	0,0% (0)	0,0% (0)	15,9% (7)	36,4% (16)	45,5% (20)	2,3% (1)
Fachliche Unterstützung / Weiterentwicklung	2,3% (1)	9,1% (4)	15,9% (7)	52,3% (23)	15,9% (7)	4,5% (2)

Abbildung 10 Ergebnisse im Bereich Zufriedenheit mit der Führung¹⁵⁹

Nichtsdestotrotz kann die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit jederzeit ein weiteres Ziel für das kommende Jahr sein, um auch oben genanntes Ziel, die Employer Brand von innen nach außen zu transportieren, erreichen zu können. Der interne Employer Branding Prozess kann nur gewährleistet werden, wenn die Mitarbeiterzufriedenheit weiter steigt.

4. Affektives Ziel: Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die vier Ziele können im jährlichen Verlauf der Implementierung einer Employer Brand jederzeit verändert, ausgebaut oder vertieft werden. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit möchte ich jedoch analysieren, inwiefern es bereits Maßnahmen gibt, welche zur Erreichung dieser vier Ziele beitragen und welche Maßnahmen denkbar wären, um sich der Zielerreichung weiter anzunähern.

Da der interne Employer Branding Prozess bei der Agentur planworx im Mittelpunkt steht, können die Ziele auch priorisiert werden. Die internen Ziele, nämlich die Intensi-

¹⁵⁹ planworx GmbH, Mitarbeiterumfrage, März 2012

vierung des „px- spirits“ und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, stehen zunächst an erster Stelle. Wurden diese Ziele erreicht, kann daran gearbeitet werden, die externen Ziele zu erreichen. Hierzu gehören die externe Kommunikation der verlässlichen und sympathischen Arbeitgebermarke „planworx“ und die Platzierung unter den Top 10 der beliebtesten Arbeitgeber in verschiedenen Rankings.

5.2.2 Positionierung

Die Positionierung der Arbeitgebermarke planworx schließt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen:

Employer Statement Proposition

Die Arbeitgebermarke planworx steht für einen zuverlässigen und sympathischen Arbeitgeber, bei dem der Spaß an der Arbeit und die daraus resultierende Qualität an erster Stelle stehen. Nicht nur intern, sondern auch extern, spielt die Zufriedenheit der Parteien, also der Arbeitnehmer, der Kunden und Partner, eine wichtige Rolle. Durch ausgesprochene Kreativität und maßgeschneiderte Konzepte schafft es die planworx GmbH sich von Wettbewerbern abzuheben. In einer eigens erstellten Positionierung steht *„we feel a sense of responsibility to lead by examples of creativity, enthusiasm and loyalty to our customers and we feel respect and enrich the communities in which we do business“*¹⁶⁰ Besonders die hohe Kundenorientierung und das hohe Maß an Kreativität und Loyalität sticht hierbei hervor. Dies kann deshalb gewährleistet werden, weil die planworx GmbH die Kraft der unterschiedlichen Menschen, ihren Vorstellungen und Kulturen in die Aufgaben einbezieht und diese zelebriert.

Unique Employment Proposition

Eine Besonderheit der planworx GmbH ist der Geist, welcher alle Mitarbeiter antreibt und zusammenhält. Dieser Geist wird intern als „px- spirit“ betitelt und steht für den Zusammenhalt, die Motivation und den Spaß an der gemeinsamen Arbeit. Die verschiedensten Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen arbeiten hier auf einer Flussinsel zusammen. Das Arbeitsumfeld, nämlich die Praterinsel in München, ist nicht

¹⁶⁰ planworx GmbH, Positionierung aus Fragenkatalog, 09.08.12

nur Knotenpunkt für viele namenhafte Events, sondern bietet auch ein wunderschönes Ambiente, in welchem die Mitarbeiter der planworx GmbH arbeiten dürfen und ist absolut einzigartig in München. Dieses Arbeitsumfeld und der gemeinsame Geist der Agentur sind die wichtigsten Botschaften innerhalb der Employer Branding Kommunikation.

Cultural Fit

Die wichtigsten Eigenschaften, die ein Mitarbeiter der Agentur mitbringen muss, entnehmen Sie bitte dem Punkt 5.1.3., der Zielgruppenanalyse. Darüber hinaus ist auch die Bereitschaft über seine Grenzen zu gehen, sowie Loyalität und Zuverlässigkeit ein Muss um den Cultural Fit abzudecken.

Employer Value Proposition

Das Nutzenversprechen eines Mitarbeiters bei der planworx GmbH liegt auf der Hand. Ein Team, geleitet von einem gemeinsamen Geist, ein außergewöhnlich schönes Arbeitsumfeld inmitten eines Flusses im Herzen von München und ein sehr zuverlässiger Arbeitgeber. Arbeitnehmer können sich hier frei entfalten und mit anderen interessanten Persönlichkeiten an kreativen Konzepten arbeiten.

Dieses besondere Arbeitsklima innerhalb des Teams in dieser Umgebung, ist kein Wunschdenken. Die Mitarbeiterumfrage aus dem März 2012 bestätigt dieses Nutzenversprechen.

	Sehr schlecht	Ziemlich schlecht	Es geht so	Ziemlich gut	Sehr Gut	Trifft nicht zu
Arbeitsklima im Team	0,0% (0)	0,0% (0)	9,1% (4)	20,5% (9)	68,2% (30)	2,3% (1)

Abbildung 11 Ergebnisse im Bereich Arbeitsklima¹⁶¹

30 von 45 teilnehmenden Mitarbeitern empfinden das Arbeitsklima innerhalb des Teams als sehr gut und 9 als gut. Dies ist eine besonders repräsentative Quote und beweist, dass dieser „px- spirit“ tatsächlich intern auch gelebt wird.

¹⁶¹ planworx GmbH, Mitarbeiterumfrage, März 2012

Anhand dieser Employer Value Proposition empfiehlt es sich, zunächst die konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie anzuwenden. Die wichtigste Zielgruppe in diesem ersten Implementierungsprozess ist die interne. Alle Maßnahmen sollten auf diese Zielgruppe ausgerichtet sein. Im zweiten Schritt, der Ausweitung des internen Employer Brandings auf das externe Employer Branding, kann dann die differenzierte Marktbearbeitungsstrategie angewandt werden, bei der die unterschiedlichen Zielgruppen differenziert angesprochen werden können. Diese unterschiedlichen Zielgruppen sind abhängig von den zu besetzenden Stellen. Wichtig hierbei ist, zu berücksichtigen, dass das Markenimage stets gleichermaßen kommuniziert wird.

5.3 Phase 3: Umsetzung

Die dritte Phase bildet die Umsetzung, welche durch die Planung und anschließende Implementierung der Maßnahmen beschrieben werden kann.

5.3.1 Maßnahmen

Zunächst soll analysiert werden, welche Maßnahmen in der planworx GmbH intern sowie extern bereits bestehen. Gemäß dem wissenschaftlichen Teil werden die Punkte den entsprechenden Handlungsfeldern zugeordnet.

4.2.3.5 Bestehende interne Maßnahmen

Führung

Wie bereits angesprochen, hat jeder Mitarbeiter in Form eines Teamleiters, einen direkten Vorgesetzten im Unternehmen. Disziplinarische Vorgesetzte sind die Geschäftsführer, die auch im Falle von Eskalation zuständig sind. Es gibt jährliche Mitarbeiter-Feedback- Gespräche, in denen das vergangene Jahr rückblickend betrachtet und bewertet wird. Zusätzlich gibt es anschließend eine Karriereziel-Vereinbarung, an denen sich Mitarbeiter orientieren können. Grundsätzlich wird von der Führungsebene der kooperative Führungsstil gelebt, in denen Mitarbeiter sich in Entscheidungsprozesse einbringen können und kontinuierlich informiert werden. Auch durch die Art der Bürogebäude, welche sehr offen und mit Glastüren versehen sind, herrscht eine Open-Door- Policy, in der Transparenz für jeden Mitarbeiter gewährleistet werden soll. Der Kooperative Führungsstil spiegelt sich unter anderem auch in der Tatsache wider, dass

sich alle planworx- Mitarbeiter duzen. Hierdurch ist es möglich, zum einen professionell im Team zusammenzuarbeiten, aber auch beim Mittagessen ein Gespräch auf Augenhöhe mit dem Chef zu führen.

Kommunikation

Die planworx GmbH hat durch die besondere Meetingstruktur eine ausgefeilte Informationspolitik die bereits im vorangegangenen Teil beschrieben wurde. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter die gleichen, detaillierten Informationen erhalten. Meetingprotokolle sowie die komplette Kundenkommunikation können auf dem internen Server jederzeit nachgelesen werden.

Arbeitswelt

Die Arbeitswelt der planworx GmbH spiegelt den Inselgedanken wider. Die Agentur hat einen ganz besonderen Standort und dieser Gedanke soll auch Eintritt in die tägliche Arbeit der Mitarbeiter haben. Meetingräume haben die Namen von Inseln wie Ibiza, Sansibar oder Madagaskar. Im Raum Mallorca z.B. haben Mitarbeiter die Möglichkeit gemeinsam Mittag zu machen. Dies ist der Platz für Austausch und Kommunikation ohne jegliche Teamstrukturen und Vorgaben. Auch der Gruß in der Emailsignatur lautet „viele Grüße von der Insel“ und kommuniziert den Inselgedanken nach außen. Die internen Emailverteiler haben ebenfalls die Namen der planworx- Insel. Dies ist zum Beispiel „PX Island“, wenn die Mail an die gesamte Agentur versandt werden soll oder „PX- Lager“, wenn sie an das gesamte Logistikteam adressiert sein soll.

Im Sommer wird für Mitarbeiter ein kleiner Biergarten errichtet, damit Mitarbeiter für soziale Kontakte, aber auch für Meetings und Brainstormings an die frische Luft ausweichen können. Ein Kühlschrank mit Bier und Prosecco lädt zum Networking nach der Arbeit ein, an dem sich Mitarbeiter kostenlos bedienen können. Desweiteren gibt es ein neues Fitnessstudio in den eigenen Räumlichkeiten und einen planworx- Lauftreff. Dies fördert die Gesundheit, hält fit, regt zum gemeinsamen Sporttreiben an und passt wunderbar zur Förderung des „px- spirits“. Gemeinsame soziale Aktivitäten wie ein jährliches Sommerfest, eine Weihnachtsfeier und ein Oktoberfestbesuch gehören zum festen Bestandteil eines planworx- Jahres.

4.2.3.6 Bestehende externe Maßnahmen

Arbeitsmarktkommunikation

In diesem externen Handlungsfeld ist insbesondere eine neue, ansprechende Website angedacht, die die planworx GmbH als attraktiven Arbeitgeber erscheinen lässt. Wichtig hierbei ist, dass das interne Bild mit dem externen übereinstimmt und somit authentisch ist. Denkbar wäre hier außerdem ein eigener Karrierebereich, in dem Bewerber die Möglichkeit hätten, tiefere Einblicke in die Arbeit eines planworx-Mitarbeiters zu bekommen. Veröffentlichte Mitarbeiterinterviews oder Statements wären ein großes Plus für die Vorbereitung eines Bewerbers.

Die planworx GmbH hat außerdem im Jahr 2011 einen Preis als beliebtester Arbeitgeber Münchens gewonnen. Ins Leben gerufen wurde diese Umfrage durch die Beraterfirma Roos Consult, dem Institut für Management und Wirtschaftsforschung und der Süddeutschen Zeitung. Im Rahmen einer Online Befragung konnten die eigenen Mitarbeiter den Arbeitgeber unter circa 100 Eigenschaftswörtern auswählen und als Persönlichkeit beschreiben.

Networking

Für fast jedes Team gibt es Praktikantenprogramme für Schüler oder Studenten, welche im Rahmen von bis zu sechs Monaten Berufserfahrung sammeln können. Sie werden perfekt in die Teams integriert und durch einen Tutor während der gesamten Zeit begleitet und unterstützt. Im Anschluss an diesen Zeitraum gibt es ein Feedback-Gespräch. Oftmals ergibt sich hieraus sogar eine Festanstellung oder der Ausblick auf längerfristige Zusammenarbeit. Werkstudententätigkeiten während der letzten Phase des Studiums sind ebenso möglich wie die Beschäftigung von Studenten, während der Verfassung ihrer Diplomarbeit. Diese Tatsache fördert das Networking von Nachwuchskräften und erweitert den potentiellen Bewerberpool. Vorteilhaft ist dies nicht nur für den Studenten, sondern auch für das Unternehmen, da die Einarbeitungszeit des Einsteigers verringert wird und die Sicherheit, dass der ehemalige Praktikant das Unternehmen nicht frühzeitig verlässt, erheblich steigt. Die Passgenauigkeit von Einsteiger und Unternehmen steigt enorm. Sollte ein Mitarbeiter einen neuen Kontakt für eine zu besetzende Stelle vorschlagen und diese Fachkraft die Probezeit überstehen, wird für den empfehlenden Mitarbeiter ein Kopfgeld in Höhe von 100€ als Dankeschön ausgeschüttet.

4.2.3.7 Mögliche zukünftige interne Maßnahmen

Diese bestehenden internen und externen Maßnahmen können nun in eine Form gebracht werden und durch strukturiertes, strategisches Human Resource Management erweitert werden. Der wissenschaftliche Teil hat bereits hervorgebracht, dass es für ein Unternehmen, welches noch kein ausgefeiltes Employer Branding betreibt, zunächst wichtig ist, den Fokus auf das interne Employer Branding zu legen. Unabdingbar ist dabei die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit um sicherzustellen, dass die extern kommunizierte Positionierung und die Markenwerte der Arbeitgebermarke planworx mit den intern gelebten Werten übereinstimmen. Es empfiehlt sich deshalb, zunächst die wichtigste Maßnahme einzuleiten, nämlich die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Wie dieser Prozess im Idealfall aussieht, soll folgende Abbildung verdeutlichen:

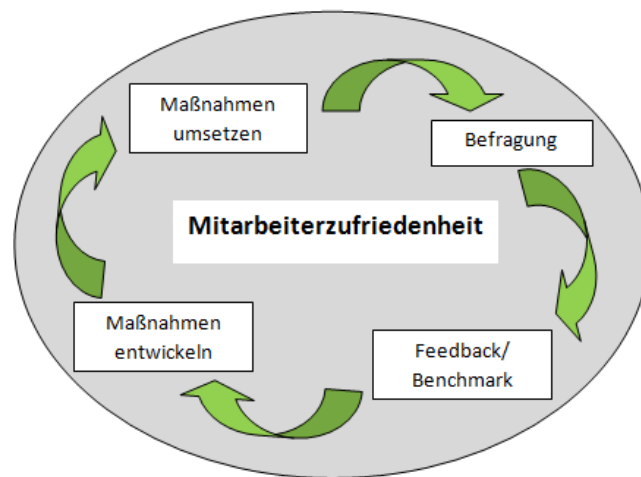


Abbildung 12 Prozess zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit¹⁶²

Eine genaue Befragung soll den Mitarbeiterzufriedenheitsindex im Unternehmen ermitteln. Mit relativ geringem Aufwand und durch einen standardisierten Fragebogen kann die Mitarbeiterzufriedenheit mit einer anschließenden IT- Auswertung ermittelt werden. Zusammen mit den Mitarbeitern kann an Lösungen gearbeitet werden und jeder kann sein persönliches Feedback abgeben. Wurden diese Maßnahmen gemeinsam entwickelt, können diese im Laufe eines Jahres umgesetzt werden. Eine zweite Befragung klärt, ob diese Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit beigetragen

¹⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel 2009, S. 144

haben. Zusätzlich zu dieser Befragung gibt es externe Berater, die objektive Feedback-Gespräche mit Mitarbeitern führen um anschließend mit der Geschäftsführung zu besprechen, an welchen Stellen im Unternehmen noch gefeilt werden kann, um Mitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein in München ansässiger Experte ist Herr Waldemar Stotz, welcher auch im Rahmen dieser Bachelorarbeit oftmals zitiert wurde und bei der Verfassung dieser Arbeit hilfreich zur Seite stand.

Erstellung eines planworx Slogans durch Kreativwettbewerb

Um Markenwerte präzise und verständlich zu transportieren, eignen sich ein Slogan und ein Keyvisual. Da es einer externen Person nur eingeschränkt möglich ist einen solchen Slogan aus dem Stehgreif aufzustellen, könnte sich die Einbeziehung der Mitarbeiter anbieten. Diese Einbeziehung könnte in Form eines Kreativwettbewerbs auf die Beine gestellt werden. Alle Mitarbeiter werden dazu aufgerufen, eigenständig oder in 2er respektive 3er- Teams einen passenden Slogan für ihren Arbeitgeber zu definieren. Die Vorgabe wäre hierbei, das Inselthema und den „px- spirit“ aus der Positionierung mit einzubeziehen. Dies bringt automatisch mit sich, dass sich die Mitarbeiter explizit mit den Werten ihres Arbeitgebers auseinandersetzen und die eigene Identität zum Arbeitgeber prüfen. Es ist zwar ein Mehraufwand für die Arbeitnehmer, kann aber auch positive Effekte auf die Teamarbeit, den Spaß am gemeinsamen Arbeiten und den Reiz eines Preises beinhalten. Die Geschäftsführung wählt den besten Slogan aus und der Gewinner wird im Rahmen eines kleinen Inselfestes bekanntgegeben. Der Gewinner oder das Gewinnerteam erhält anschließend einen Preis. Dieser Umtrunk kann weiterhin zu einem netten Miteinander beitragen und das Thema passt zum internen Employer Branding: die gelebten Werte der planworx GmbH.

Erweiterung der Kommunikation durch Mitarbeiterzeitschrift

Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist durch die bereits angesprochene Meetingstruktur sehr gut. Einen offiziellen Newsletter gibt es jedoch nicht. Dieser bietet sich aber insbesondere für die Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitgeber an. Das Inselmagazin könnte monatlich erscheinen und würde die wichtigsten Informationen, Pressemeldungen, Ereignisse und Bilder enthalten. Die Chefetage würde die Kollegen immer wieder auffordern, andere an Neuigkeiten innerhalb der Bereiche, Erfolge oder lustigen Momenten in schriftlicher und bildhafter Form teilhaben zu lassen. Des Weiteren wäre eine Art „Mein PX“- Bereich schön, in dem Mitarbeiter ihre persönliche planworx- Geschichte, gespickt mit Momenten, die nicht vergessen werden sollten,

eingerrichtet werden würde. Tolle, ereignisreiche Geschichten gingen nicht verloren und würden auch neue Mitarbeiter anregen, einmal eine eigene planworx- Geschichte zu haben. Das Magazin wäre mit einem individuellen Namensaufkleber für jeden Mitarbeiter versehen und garantiere somit, dass dieser die Zeitung auch abholt, insofern er umfassend informiert sein möchte. Diesen Aufgabenbereich könnte man in das Spektrum eines journalistisch interessierten Praktikanten eingliedern, der in Zusammenarbeit mit einem Grafikpraktikanten ein professionelles Layout erstellen könnte. Des Weiteren böten sich im Rahmen der Einführung dieser Mitarbeiterzeitschrift auch Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Texten an, welcher in einer Eventagentur kontinuierlich benötigt wird. Der Erfolg könnte durch die Beobachtung der Informationsgeber gemessen werden.

Errichtung eines Alumni- Netzwerkes

Durch diese Maßnahme kann ein Risiko minimiert werden. Ehemalige Mitarbeiter können in Form eines Alumni- Netzwerkes mit dem Unternehmen in Kontakt bleiben. Für den Alumni ist dies ein großartiger Vorteil: Er ist stets informiert, was sich beim alten Arbeitgeber entwickelt und welche Neuigkeiten es gibt. Die Zusammenarbeit zwischen alten Kollegen und zwischen Arbeitgeber und Alumni wird weitergeführt. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden, dass der Alumni nach einiger Zeit zum alten Arbeitgeber zurückkehrt. Voraussetzung hierfür ist eine gelungene Trennungskultur, die sich vom Mitarbeiter nicht im Streit trennt oder umgekehrt. Fähige Praktikanten, ehemalige Werkstudenten, Aushilfen oder Festangestellte werden so auch nach dem Arbeitsverhältnis weiterhin informiert. Dies führt dazu, dass Multiplikatoren für die Kommunikation der Arbeitgebermarke erhalten bleiben und Wissen nicht verloren geht. Auch eine weitere Zusammenarbeit wird so nicht ausgeschlossen. Im Prinzip ist das Alumni- Netzwerk vorteilhaft für beide Parteien. Diese Maßnahme passt außerdem zur Open- Door- Policy der planworx GmbH und erscheint somit weiterhin als authentisch. Qualifizierte Mitarbeiter, welche dem Cultural Fit entsprechen, bleiben dem Unternehmen hierdurch erhalten. Trotzdem werden diese Personen für das Alumni- Netzwerk von der Geschäftsführung ausgewählt. Es bietet sich an, diese Plattform mit einem Login- Bereich auf der Website zu integrieren, welcher regelmäßig mit Neuigkeiten bestückt wird.

5.4 Ausblick

4.2.3.8 Ausblick auf externes Employer Branding

Nachdem zunächst das interne Employer Branding ins Rollen gebracht wurde, kann die Strategie auf das externe Employer Branding ausgeweitet werden. Es wurde somit schon vorgesorgt, dass sich die Fluktuationsrate minimiert, Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen gebunden und die Identität zum Arbeitgeber gesteigert wurde.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit habe ich eine anonyme Umfrage bei Absolventen und Studierenden der Angewandten Medienwirtschaft im Bachelorstudium mit der Fachrichtung Medien-, Sport und Eventmanagement durchgeführt. 45 Studierende beteiligten sich daran. Diese Umfrage kann bereits Ausblicke auf externe Employer Branding Maßnahmen gewähren und soll zeigen, welche Eigenschaften ein Unternehmen mitbringen muss, um als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen. Des Weiteren soll gezeigt werden, dass ein gutes Arbeitsklima wichtiger ist, als ein überdurchschnittlich hohes Gehalt. Diese Aspekte verdeutlichen die Dringlichkeit von Employer Branding und geben Ausblick auf mögliche Resultate.

Frage 1: Müsstest du dich entscheiden, welche Eigenschaften muss ein attraktiver Arbeitgeber für dich mitbringen?

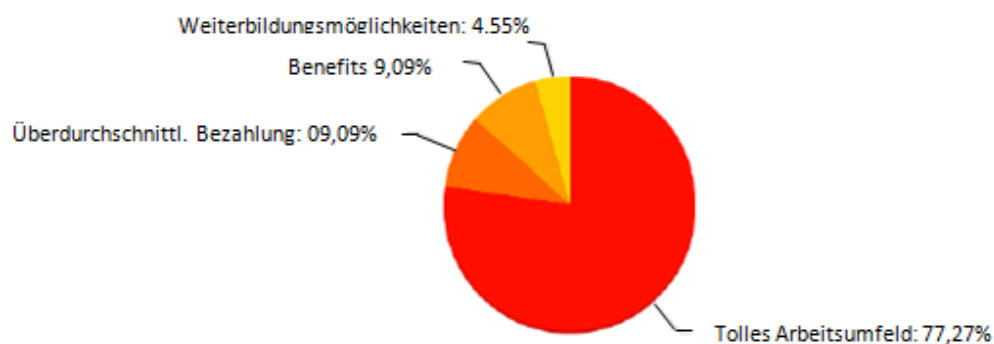


Abbildung 13 Ergebnisse im Bereich Arbeitgeberattraktivität Teil 1¹⁶³

Diese Ergebnisse spiegeln die Bedeutsamkeit des Arbeitsumfeldes wider.

Hierdurch liegt die planworx GmbH auf der absolut richtigen Fährte, das besondere Ambiente der Praterinsel zum Positionierungsgegenstand zu machen. Besonders

¹⁶³ Eigene Darstellung

beeindruckend ist die Tatsache, dass weder die Bedeutung bezüglich der Vergütung noch der zusätzlichen Benefits, wie ein Dienstwagen oder die Betreuung der Kinder während der Arbeitszeit, als derart geringt eingestuft wird.

Frage 2: Du bist auf Jobsuche, wo informierst du dich über die Attraktivität eines Arbeitgebers?

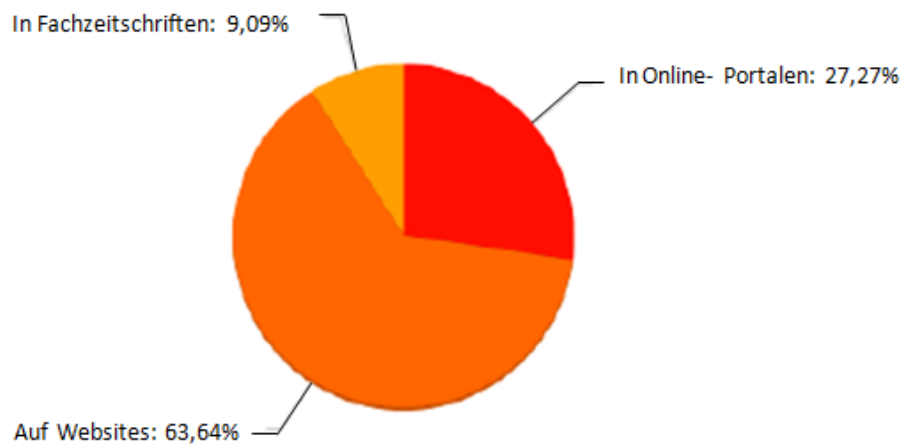


Abbildung 14 Umfrage zur Arbeitgeberattraktivität Teil 2¹⁶⁴

Die vierte Antwortmöglichkeit wären Jobmessen gewesen. Das Ergebnis zeigt, wie wichtig es ist, ein Bewerberportal für Interessenten auf der neuen Website zu integrieren. Dieses Instrument ist die meist genutzte Quelle, anhand derer sich Absolventen des entsprechenden Bereiches über einen Arbeitgeber informieren.

Ein weiteres signifikantes Merkmal ist, dass bei der Aufforderung, drei der bekanntesten Eventagenturen in Deutschland zu nennen, von zirka 45 Befragten nur sechs Mal die Antwort „planworx“ fiel. Dies liegt mit Sicherheit auch daran, dass die Hochschule der befragten Absolventen lediglich Kooperationen mit anderen Agenturen in Form von Lehraufträgen haben und die Ergebnisse somit etwas verzerrt sind. Nichtsdestotrotz kann die Bekanntheit der Arbeitgebermarke planworx GmbH weiter ausgebaut und vertieft werden. Hochschulmarketing kann dabei eine externe Employer Branding

¹⁶⁴ Eigene Darstellung

Maßnahme sein. So könnten zum Beispiel Mitarbeiter Gastvorträge zu bestimmten Themen in entsprechenden Hochschulen halten und Absolventen auf den Arbeitgeber planworx aufmerksam machen.

4.2.3.9 Ausblick auf Controlling

Wie bereits erwähnt, sollte zunächst die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb der Agentur weiter erhöht werden. Dies geschieht durch Maßnahmen, welche miteinander erarbeitet werden. Gemessen werden kann die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch jährlich stattfindende Umfragen, welche zeigen ob sich der Mitarbeiterzufriedenheitsindex gesteigert oder gesenkt hat.

Das in der Theorie erwähnte 360° Grad Feedback für Führungskräfte ist ebenfalls förderlich zur allgemeinen Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Aufgrund der durchaus bestehenden Risiken, dass dieses Gespräch persönlich genommen wird oder Missverständnisse auftreten, muss es einen Gesprächsleitfaden geben, der die Richtung des Feedbacks vorgibt. Es sollte gut vorbereitet und durch einen objektiven Dritten gesteuert werden. Wenn dieses Gespräch erfolgreich durchgeführt wird, können die Führungskräfte selbstkritisch an Lösungen arbeiten und somit das Verhältnis enorm stärken.

Des Weiteren kann natürlich die Analyse der Fluktuationsrate, die Anzahl eingehender Bewerbungen, die Anzahl von Initiativbewerbungen, Ergebnisse bei Rankings oder die Anzahl von Fehltagen Auskunft darüber geben, wie hoch die Motivation, die Identifikation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind.

Es empfiehlt sich, eine solche Bilanz jährlich zu ziehen und den Kreislauf von vorne zu beginnen. Maßnahmen müssen entsprechend angepasst und verstärkt werden, um langfristige Erfolge im internen und externen Employer Branding und bei der Intensivierung der Arbeitgebermarke zu erzielen.

6 Fazit

Grundsätzlich hat der wissenschaftliche Teil gezeigt, dass das Thema Employer Branding bereits ein ausführlich diskutiertes und aktuelles Thema für alle Unternehmen darstellt. Der Implementierungsprozess ist bereits ausgereift und hat sich in der Praxis bewährt und überwältigende Erfolge erzielt. Ein wichtiges Ergebnis ist hierbei, dass man nicht nach Unternehmensgröße differenzieren sollte. Egal, ob großer Konzern, mittelständisches Unternehmen oder SoHos, also kleine Büros oder Heimbüros, für alle Unternehmensarten kann Employer Branding gute Maßnahmen für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität anbieten. Natürlich unterscheidet sich der Budgetrahmen für Employer Branding Maßnahmen je nach Größe des Unternehmens. Der praktische Teil hat jedoch gezeigt, dass es auch kostengünstige Möglichkeiten gibt interne Employer Branding Maßnahmen in die Wege zu leiten. Die entstehenden Kosten zahlen sich jedoch durch die geringeren Recruitingkosten im Umkehrschluss auch wieder aus. Grundsätzlich kann Employer Branding in Agenturen und insgesamt in der Industrie als ein sehr wichtiger Faktor und ein ernst zu nehmender Trend eingestuft werden. Nicht nur um passende Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, sondern auch um die allgemeine Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen zu steigern. Bewiesen wurde das durch die Mitarbeiterzufriedenheitsstudie und die Gallup Studie. Durch die Implementierung von Employer Branding kann zukünftigen personellen Schwierigkeiten auch vorgebeugt werden.

Ein weiteres Fazit ist, dass es bei der Implementierung besonders wichtig ist darauf zu achten, ein authentisches Bild vom Arbeitgeber zu präsentieren. Es bringt nichts eine besonders starke externe Employer Brand zu haben und dies intern nicht zu leben. Das bindet die Mitarbeiter nicht und sie verlassen das Unternehmen wieder, sobald sie merken, dass das äußere Bild nur Schein ist.

Bezogen auf die planworx GmbH hat sich heraus gestellt, dass das Thema Employer Branding zwar durchaus relevant ist, aber nicht an oberster Stelle steht. Wurde zunächst angenommen, dass die Agentur mit Employer Branding bislang nichts zu tun hatte, konnten dennoch einige Maßnahmen identifiziert werden, die sowohl zu internen als auch externen Employer Branding Maßnahmen zählen. Was fehlt, ist eine explizit positionierte Marke, welche auch einen Slogan beinhaltet. Die Werte, welche diese Marke besonders machen, bestehen bereits und werden als sogenannter „px- spirit“ betitelt. Diese Werte gilt es in Worte zu fassen, intern zu intensivieren und anschließend nach außen zu tragen. Die von mir vorgeschlagenen weiteren Maßnahmen sind

nicht kostenintensiv und regen vor allem die Mitarbeiter dazu an, sich mit der eigenen Arbeitgebermarke zu beschäftigen. Durch die Integration dieser in den Implementierungsprozess des Employer Brandings, kann die Identität gesteigert werden. Mitarbeiterumfragen helfen den Erfolg dieser Maßnahmen zu messen und zu beobachten.

Zusammengefasst ist die Einstufung der Relevanz von Employer Branding in der planworx GmbH durchaus realistisch, da weniger die Rekrutierung sondern eher die Minderung der Fluktuation und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen im Mittelpunkt stehen, aber auch bislang kein schlechtes Ausmaß angenommen haben. Die Implementierung von internen Employer Branding Maßnahmen dient in diesem Fall eher zur Prävention und zur Festigung des planworx- Gedankens. Als besonders hilfreich wird hierbei die Positionierung der Marke inklusive eines Slogans und den festgelegten Markenwerten erachtet. Das Alleinstellungsmerkmal des Standortes auf einer Insel, kann hierbei zum roten Faden werden und Aufmerksamkeit stiften. Durch diese Maßnahmen kann sich die planworx GmbH von ihren Konkurrenten abheben und als Vorbild für andere Agenturen fungieren.

Literaturverzeichnis

Bücher:

AIGNER, Ulrike/ BAUER, Christian: Der Weg zum richtigen Mitarbeiter - Personalplanung, Suche, Auswahl und Integration, Wien 2008

AMBLER, Tim/ BARROW, Simon: The employer brand, In: The Journal of Brand Management, Band 4, 3. Auflage, London 1996

ANDRATSCHKE, Nadine /RIEGER, Stefanie/ HUBER, Frank: Employer Branding als Erfolgsfaktor- Eine conjoint- analytische Untersuchung, Köln 2009

BECK, Christoph: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management, Köln 2008: In: BECK Christoph (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln 2008

BRUHN, Manfred: Kommunikationspolitik – Bedeutung, Strategien, Instrumente, München 1997

BRUHN, Manfred: Handbuch Markenartikel- Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 1, Stuttgart 1994

FERSCH, Josef M.: Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen im Unternehmen. Praxiserprobte Instrumente zur systemorientierten Mitarbeiterführung, Wiesbaden 2002

HENSCHEL, Oliver: Lexikon Eventmanagement- Strategie, Kreativität, Logistik, Verwaltung, 2. Überarbeitete Auflage, Berlin 2010

HALEK, Patrick: Die Marke lebt!- das All- Brand Konzept- Die Marke als Kern nachhaltiger Organisationsführung, 1. Auflage, Wien 2009

HIAM, Alexander: Marketing für Dummies, 4. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, Weinheim 2011

HOHLBAUM, Anke/ OLESCH, Gunther: Human Resources – Modernes Personalwesen, Rinteln 2004

KAUFFELD, Simone: Arbeits- Organisations- und Personalpsychologie, Heidelberg 2011

KERTH, Klaus/ ASUM, Heiko: Die besten Strategietools in der Praxis- Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an?, 3. erw. Auflage, München 2008

KÖTTER, Paul M./ HUNZIGER, Anke/DASCH, Patricia: Strategien gegen den Fachkräftemangel, Band 2- Betriebliche Optionen und Beispiele, Gütersloh 2002

MEFFERT Heribert/ BURMANN Christoph/ KIRCHGEORG Manfred: Marketing- Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Wiesbaden 2012

MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph/ KOERS, Martin: Marketing- Management- Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002

MEFFERT, Heribert/BURMANN, Christoph: Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005

NUFER, Gerd: Event-Marketing und -Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, 3., akt. u. überarb. Aufl., Wiesbaden 2007

PETKOVIC, Mladen: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, Mering 2007

SATTLER, Henrik/VÖLCKNER, Franziska: Markenpolitik, 2. Erweiterte und überarbeitete Auflage, Stuttgart 2007

SCHNEIDER, Dieter: Einführung in das Technologie- Marketing, München 2002

SCHREITER, Paul: Der Event als Projekt- Ein Leitfaden zur Anwendung von Projektmanagement, Hamburg 2009

SISTENICH, F.: Eventmarketing –Theoretische Grundlagen zur Metakommunikation mittels eines innovativen Instruments der Kommunikationspolitik, Wiesbaden 1999

STOTZ, Waldemar/ WEDEL, Anne: Employer Branding- Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitnehmer, München 2009

STOTZ, Waldemar: Employee Relationship Management – Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern, München 2009

WIESE, Dominika: Employer Branding- Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken 2005

WOLF, Mareike Ulrike: Employer Branding- Bedeutung für die strategische Markenführung- Forschungsergebnisse im Kontext erfolgreicher und nicht erfolgreicher Beispiele aus der Praxis, Hamburg 2010

ZIRNSACK, Eik: Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings- Eine Betrachtung vor dem Hintergrund des (prognostizierten) Fachkräftemangels in Deutschland, Saarbrücken 2008

Unveröffentlichte Quellen, Intranet:

planworx GmbH: PX- Synergien & Austausch, Powerpoint Präsentation, München 2012

planworx GmbH: PX- SWOT- Analyse, Powerpoint Präsentation, München 2012

planworx GmbH: PX- Mitarbeiterumfrage, Powerpoint Präsentation, München 2012

planworx GmbH: PX- Fragenkatalog Bachelorarbeit, München 2012

Fachmagazine:

DGfP (Hrsg.): Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, Bielefeld 2012

Presseberichte:

FME, Forum- Marketing Eventagenturen (Hrsg.): Event- Klima 2012, Rheda-Wiedenbrück 2012

Internetquellen:

Arbeitsratgeber: Work- Life- Balance – Einklang von Arbeit und Privatleben

http://www.arbeitsratgeber.com/worklifebalance_0211.html, Zugriff v. 23.07.12

BARTSCHER, Prof. Dr. Thomas: Personalmarketing,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalmarketing.html>, Zugriff v. 22.05.12

BAUR, Mario: Wenn Mitarbeitergespräche einfach genial – genial einfach sind:

<http://www.das-mitarbeitergesprach.de/mitarbeitergesprach.php>, Zugriff v. 02.08.12

BRAUN, Jasper/ PFLEGER, Sabine: Meilensteine,

<http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/meilenstein/>, Zugriff v. 10.07.12

Centre of Human Resources Information Systems (Hrsg.): Recruiting Trends 2012 – Managementzusammenfassung,

<http://media.newjobs.com/dege/redaktion/RecruitingTrendsZusammenfassung.pdf>,

Zugriff v. 15.07.12

Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.) 2006, Fassung vom 14.04.12:

Employer Branding Definition,

<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, Zugriff v. 21.05.12

Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.): Werttreiber Employer Branding- geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedенere Kunden, mehr Umsatz,

http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_Werttreiber.pdf, Zugriff v. 29.05.12

Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.): Wirkungsfelder

<http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>, Zugriff v. 26.05.12

Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.): Strategie und Arbeitgeberpositionierung,

<http://www.employerbranding.org/strategie.php>, Zugriff v. 09.06.12

Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.): Interne und externe operative Handlungsfelder,

<http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php>, Zugriff v. 11.06.12

Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Jobs und Karriere,

<http://www.be-lufthansa.com/>, Zugriff v. 08.05.12

Die neue Community der Eventbranche (Hrsg.): Eventagentur,

<http://www.va-community.de/event-lexikon?glossid=1&letter=E>, Zugriff v. 21.05.12

ESCH/ Prof. Dr. Franz-Rudolf: Event,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp>, Zugriff v. 07.05.12

ESCH/ Prof. Dr. Franz-Rudolf: Below- the- line Kommunikation,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/below-the-line-kommunikation.html>, Zugriff v. 07.05.12

GELBERT, Adel/ INGLSPERGER Angelika: Employer Branding als Wachstumshebel

http://www.markenlexikon.com/texte/bbdo_gelbert_inglsperger_employer_branding_insights_7_jan2008.pdf, Zugriff v.

HAHN/ Dominik A.: Employer Branding ist kein Personalmarketing

<http://sozialesbrandmarken.wordpress.com/2011/03/15/employer-branding-ist-kein-personalmarketing/>, Zugriff v. 22.05.12

HAUCK/ Heike: Betriebsklima und Fehlzeiten

http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/betrklm/betrklm.htm, Zugriff v. 22.07.12

INVENT net GmbH (Hrsg.): SWOT- Analyse,

<http://www.inventool.de/Tools/407%20SWOT-Analyse%20T.pdf>, Zugriff v. 10.06.12

KALKBRENNER, Sebastian/SKOWRONEK, Martin: Personalmarketing

<http://www.wms-personalmarketing.de/index.html>, Zugriff v. 21.05.

KRIEGLER/ Wolf- Reiner: Branding ist nicht Marketing,

<http://www.personalmarketingblog.de/branding-ist-nicht-marketing>, Zugriff v. 25.05.12

KÜHN Hans Gerhard: Agenturen im Irrgarten Employer Branding

http://www.wuv.de/blogs/hrmarketingblog/employer_branding/agenturen_im_irrgarten_employer_branding, Zugriff v. 04.05.12

LEVERING, Robert: Was uns antreibt

<http://www.greatplacetowork.de/ueber-uns/was-uns-antreibt>, Zugriff v. 08.08.12

Milch&zucker (Hrsg.) : Die Employer Branding Pakete,

<http://www.milchundzucker.de/2006/wms/muz/index.php?language=1&ci=166>, Zugriff v. 12.06.12

PÄTZMANN Jens U./ SCHLEGEL Johanna: Kommunikation als ein Instrument des Employer Branding,

https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user_upload/Forschung/HNU_Working_Paper/HNU_WP07_Paetzmann_Kommunikation_als_ein_Instrument.pdf, Zugriff v. 10.07.12

PERWISS (Hrsg.): Employer Branding, <http://www.perwiss.de/employer-branding.html>, Zugriff v. 11.06.12

PETT, Jochen: Was ist eine Arbeitgebermarke?

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>, Zugriff v. 01.06.12

PLANWORX GmbH (Hrsg.): Homepage, www.planworx.de, Zugriff v. 09.08.12

PLATH, Jens: Serviceplan: Es ist ein Fehler, Employer Branding nicht ernst zu nehmen,

http://www.wuv.de/blogs/hrmarketingblog/employer_branding/serviceplan_es_ist_ein_fehler_employer_branding_nicht_ernst_zu_nehmen, Zugriff v. 08.05.12

PR Dienst: 10 Gründe für den Einsatz von Pressearbeit,

<http://www.prdienst.de/10gruende.shtml>, Zugriff v. 13.07.12

PRAESIDION GmbH (Hrsg.): Homepage www.prater-insel.org, Zugriff v. 09.08.12

SCHRÖDER, Maritta/ EISELE, Sandra: Markenführung

<http://brandmanagement.jimdo.com/markenf%C3%BChrung/klassische-markenf%C3%BChrung/identit%C3%A4tsorientierter-ansatz/>, Zugriff v. 02.06.12

SENTISO (Hrsg.): Demographischer Wandel und Fachkräftemangel in Deutschland

<http://www.sentiso.de/informationen/6-demographischer-wandel-und-fachkraeftemangel>, Zugriff v. 04.05.12

WALTHER, Petra: Mitarbeiter mit Mission - Employee Branding

http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_managerSeminare_10:08.pdf, Zugriff v. 24.07.12

Studien:

2hm & Associates GmbH: Fokus Mitarbeiterzufriedenheit 2010,

<http://www.2hm.eu/Abstract-Fokus-Mitarbeiterzufriedenheit-2010.pdf>, Zugriff v. 20.07.12

BECKHÄUSER/ NOBISCUM: Eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit,

<http://www.brand-ladenbau.de/upload/dokumente/10013.pdf>, Zugriff v. 04.08.12

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): Demographischer Wandel in Deutschland,

http://www.statistikportal.de/statistik-portal/demografischer_wandel_heft1.pdf, Zugriff v. 04.05.12

STEPSTONE Deutschland GmbH: Employer Branding Report 2011,

http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone_Employer_Branding_Report_2011_final.pdf, Zugriff v. 24.07.12

TU Chemnitz (Hrsg.): Eventreport 2003: Neue Trends im Eventmarketing

<http://www.tu-chemnitz.de/tu/presse/2004/02.18-08.38.html>, Zugriff v. 21.05.12

WOOD, Gerald: Pressemitteilung Gallup- Studie 2011,

<http://eu.gallup.com/Berlin/153302/Pressemitteilung-zum-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx>, Zugriff v. 20.07.12

Anlagen

1 PX- Fragenkatalog zur Bachelorarbeit

Wie wichtig ist das Thema Employer Branding für die planworx GmbH?

- / Wichtig, aber es gibt noch keinen Plan bzgl. der Implementierung von Maßnahmen

Schätze bitte die Bedeutsamkeit einer Arbeitgebermarke in werbetreibenden Agenturen im Hinblick auf die nächsten 10 Jahre ein.

- / Ist ein relevanter Wettbewerbsfaktor, dennoch aber aus unserer Sicht nicht Top Prio

Gibt es bereits Employer Branding Maßnahmen, welche nach innen und / oder außen wirken?

- / Teilnahme am Wettbewerb „Münchens bester Arbeitgeber“
- / Einrichtung eines px-Biergartens sowie eines px-Fitnessstudios für Mitarbeiter
- / Soziale Aktivitäten wie Oktoberfestbesuch, Sommerfest, Weihnachtsfeier
- / Aufsetzen einer neuen, modernen Website, die die Attraktivität von px als Arbeitgeber deutlich erhöht

Welche Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken birgt die Arbeitgebermarke planworx?

- / siehe SWOT Analyse

Welche Eigenschaften muss ein Bewerber mitbringen um bei der planworx GmbH arbeiten zu können?

- / Aufgeschlossenheit, Flexibilität
- / Leidenschaft, Begeisterungsfähigkeit
- / Jugendliche Frische, Agilität
- / Weltoffenheit, Bereitschaft über den Tellerrand hinauszusehen
- / Bereitschaft, über seine Grenzen zu gehen
- / Individualität, Querdenker, Unique
- / Unternehmerisches Denken

- / Loyalität
- / Verantwortungsbewusstsein, Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen
- / Entsprechende Bildung, Intelligenz
- / Selbstständige und zielorientierte Arbeitsweise
- / Serviceorientierung, Leistungs- und Dienstleistungsbereitschaft
- / Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Genauigkeit
- / Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen sowie Durchsetzungsvermögen
- / Erfahrener Umgang mit MS-Office, gute EDV-Kenntnisse
- / Gute / Sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- / Ausgeprägte Kommunikationsstärke
- / Souveränes Auftreten am Telefon / im persönlichen Gespräch
- / Repräsentatives Erscheinungsbild, überzeugendes Auftreten, gute Umgangsformen

Wie kann die Unternehmenskultur planworx GmbH beschrieben werden?

- / We succeed only, when we meet & exceed the expectations of our customers.
- / We have a passion for excellence and endeavor to set and deliver the highest standards of service, value, integrity and fairness.
- / We celebrate the diversity and power of people, ideas and cultures.
- / We feel respect and enrich the communities in which we do business.
- / We feel a sense of responsibility to lead by examples of creativity, enthusiasm and loyalty to our customers...

Welche Zielgruppe soll durch eine Arbeitgebermarke planworx angesprochen werden?

(Qualifikationen, Charaktereigenschaften)

- / Qualifikation entsprechend der zu besetzenden Position, in der Regel Hochschulabschluss
- / Charaktereigenschaften siehe oben

Was wären deiner Meinung nach die drei wichtigsten Ziele, welche die Marke planworx im Sinne der Agentur anstreben sollte?

- / Fester Bestandteil der Top 10 des deutschen Eventmarktes
- / Verlässlicher und sympathischer Arbeitgeber,
- / Kongruenz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, den „px-spirit“ leben und von innen nach außen tragen

Wie und wodurch hebt sich planworx von anderen Agenturen ab?

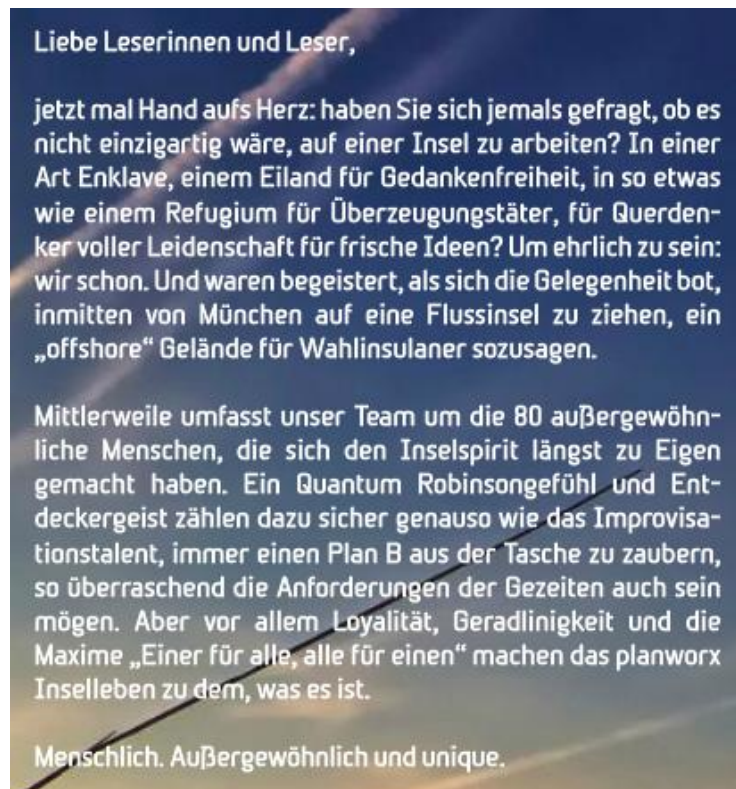
- / Durch den „px-spirit“
- / Außergewöhnlich hohes Maß an Zuverlässigkeit
- / Hoher Innovationsgrad
- / Mut, sich an neue Themen ran zutrauen
- / Fähigkeit der hohen Taktung zu entsprechen; viel Energie, Schnelligkeit in der Planung und Umsetzung
- / Freundschaftliches, kooperatives positives Miteinander der Mitarbeiter untereinander, wie auch im Verhältnis zur Geschäftsführung
- / Traumhaftes Arbeitsumfeld
- / Gelebte Großzügigkeit der GF in vielen Bereichen
- / Auswahl der „right potentials“

Wie positioniert sich planworx in der Agenturlandschaft und somit im Wettbewerb?

- / Als Full- Service Agentur mit Schwerpunkt Eventmarketing, mit Offenheit für neue Medien, die auch Leistungen im klassischen Marketing anbietet

Was wäre ein spontan zu planworx passender „roter Faden“ für eine erfolgreiche Konzeptionierung der Arbeitgebermarke planworx?

- / Der Insel –Gedanke
Auszug aus unserem px- E-Magazine



Welche denkbaren Maßnahmen im Bereich Employer Branding dürfen unter Rücksichtnahme der Stärken / Schwächen und der angegebenen Oberziele nicht fehlen?

- / Stärkung der Kongruenz zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung
- / Vermeidung durch Fluktuation durch mehr Fokus auf persönliche Entwicklung des Einzelnen
- / Aufhebung der „Comfort –Zone“ durch gezielte Beobachtung und Challenging des einzelnen Mitarbeiters

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname